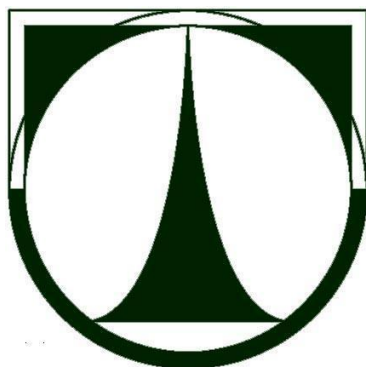


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Radka Vandíková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Vývoj neziskového sektoru v ČR po roce 1989 z pohledu mikroekonomie

**The Development of Non-profit Organizations in the Czech Republic
after 1989 from the Perspective of Microeconomics**

DP – EF – KEK – 2012 – 77

Bc. Radka Vandíková

Vedoucí práce: doc. Ing. Labouťková Šárka, Ph.D., katedra ekonomie

Konzultant: Mgr. Radoslav Vandík, Sport Paudera, s.r.o.

Počet stran: 87

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 4. května 2012

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

Bc. Radka Vandíková

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou vývoje neziskového sektoru v České republice od roku 1989. Cílem je zmapovat tento vývoj a zhodnotit současnou pozici neziskového sektoru u nás. První část se zaměřuje na charakteristiku neziskového sektoru a neziskových organizací, vysvětluje základní pojmy a definice. Dále se věnuje možnostem financování neziskového sektoru, přibližuje pojem řízení neziskových organizací jako efektivní nástroj vedení každé organizace. Popisuje vývoj neziskového sektoru a jeho současný stav. Neziskový sektor je dodnes ovlivněn politickým vývojem státu od Sametové revoluce, práce objasňuje důležité souvislosti. Závěrečná část práce se zabývá analýzou vybrané neziskové organizace. Uvádí základní informace o společnosti, poukazuje na její problémy a doporučuje vhodná řešení.

Klíčová slova

nezisková organizace, neziskový sektor

Annotation

The diploma thesis deals with the non-profit sector development in Czech Republic since 1989. The aim is to monitor this progress and assess the current position in our state. The first part focuses on the non-profit sector characteristics and non-profit organizations characteristics as well. It explains the fundamental terms and definitions. It also discusses the possibilities how to finance the non-profit sector; it is engaged in the concept of non-profit organizations management as an effective tool how to manage every organization. It describes the non-profit sector development and his current situation. The non-profit sector is until now days affected by state political history since the Velvet revolution; the thesis clarifies important relations. The final part contains an analysis of selected non-profit organization. The basic information about the company is provided, it points out its problems and recomands appropriate solutions.

Key Words

non-profit organization, non-profit sector

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
Úvod	14
1 Charakteristika neziskového sektoru a neziskových organizací.....	16
1.1 Definice neziskového sektoru	19
1.1.1 Postavení neziskového sektoru v hospodářství	19
1.1.2 Strukturálně-operacionální definice	20
1.2 Definice neziskových organizací	21
1.2.1 Teorie vzniku NNO	25
2 Financování neziskového sektoru	29
2.1 Veřejné financování	29
2.1.1 Dotace	30
2.2 Financování z neveřejných zdrojů	34
2.2.1 Individuální dárcovství	35
2.2.2 Firemní dárcovství.....	37
2.2.3 Nadace	38
2.3 Ostatní možnosti financování	38
2.3.1 Členské příspěvky	38
2.3.2 Příjmy dosažené z loterií a her	39
2.3.3 Daňové a poplatkové zvýhodnění.....	40
2.3.4 Příjmy z vlastní činnosti	40
3 Řízení neziskových organizací.....	44
3.1 Stanovení poslání	45
3.1.1 Strategické plánování	45
3.1.2 Marketing NNO.....	47
3.2 Vůdčí osobnost	49
3.2.1 Komunikační dovednosti manažera.....	51

3.2.2	Týmová spolupráce.....	52
3.2.3	Personální rozhodování	54
3.3	Dobrovolníci	55
4	Vývoj neziskového sektoru v ČR po roce 1989	57
4.1	Struktura neziskového sektoru po roce 1989	61
4.1.1	Příčiny náhlého rozvoje neziskového sektoru	62
4.2	Vliv politického vývoje po roce 1989 na NS.....	64
4.3	Současné postavení NS	66
5	Případová studie vybrané neziskové organizace z pohledu mikroekonomie.....	69
5.1	Charakteristika společnosti	69
5.1.1	Činnosti OPS Máchovo jezero	70
5.1.2	Právní forma společnosti	72
5.2	Financování organizace	73
5.2.1	Dotace	73
5.2.2	Dary	74
5.2.3	Ostatní příjmy	75
5.3	Řízení organizace.....	76
5.3.1	Marketing	77
5.3.2	Spolupráce	77
5.4	Zhodnocení a doporučení.....	79
	Závěr.....	81
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh	87

Seznam obrázků

Obr.1: Vývoj počtu NNO dle právní formy podnikání v letech 2004 - 2011.....	25
Obr. 2: Podíl dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu podle podpořeného odvětví v r. 2009.....	31
Obr. 3: Podíl dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu podle podpořeného odvětví v r. 2010.....	32
Obr. 4: Etapy plánovacího procesu.....	46
Obr. 5: Co musí dělat vůdčí osobnost	50

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet neziskových organizací a jejich členů dle oborového členění ICNPO v roce 1995	18
Tab. 2: Podpora NNO dle hlavních oblastí dotační politiky z úrovně ministerstev (v tis. Kč)	30
Tab. 3: Vývoj objemu dotací ze státního rozpočtu	33
Tab. 4: Sázkové hry a odvod výtěžku na veřejně prospěšné účely (VPÚ) podle oblastí v roce 2003	40
Tab. 5: Hrubé mzdy pro jednotlivé třídy KZAM v roce 2006	44
Tab. 6: Nárůst počtu registrovaných občanských sdružení a organizačních jednotek občanských sdružení za léta 1989 - 2006	61
Tab. 7: Počet NNO podle jednotlivých právních forem v roce 2011	62
Tab. 8: Přehled o peněžních příjmech a výdajích OPS Máchovo jezero v roce 2010.....	75

Seznam zkratk

a.s.	Akciová společnost
COPNI	System klasifikace netrzních cinnosti OSN (Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households)
CSR	Spolecenská odpovednost firem (Corporate Social Responsibility)
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
ICPNO	Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (International Classification of Nonprofit Organizations)
KZAM	Klasifikace zaměstnání
NIF	Nadační investiční fond
NNO	Nestátní neziskové organizace
NS	Neziskový sektor
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek (Nomenclature of Units for Territorial Statistics)
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OPS MJ	Obecně prospěšná společnost Máchovo jezero
OS	Občanská sdružení

OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
RVNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
USA	Spojené státy americké
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZP	Zdravotní pojištění

Úvod

Téma mé diplomové práce *Vývoj neziskového sektoru v České republice po roce 1989 z pohledu mikroekonomie* je zvoleno na základě aktuálnosti řešené problematiky. Politická účast v otázkách neziskového sektoru je v očích veřejnosti na první pohled značná, ale druhé podrobnější nahlédnutí s sebou přináší jiný obraz, který bych prostřednictvím své práce chtěla blíže přiblížit.

Úloha neziskového sektoru ve společnosti nabývá každým dnem na větší důležitosti, jelikož samotné neziskové organizace tvořící neziskový sektor představují nezbytnou složku vyspělé země a velmi často stojí v pozici tzv. třetího sektoru, který řeší soudobé problémy ve vládou opomíjených sociálních či ekologických oblastech. Pole působnosti neziskových organizací je mnohem širší, patří sem kultura a sport, zdraví, vzdělání nebo jiné, veřejnosti blízké okruhy zaměření. Přesto v české společnosti převládá poměrně nízká úroveň znalostí o neziskových organizacích obecně.

Historie neziskového sektoru na území České republiky sahá hluboko do minulosti, prvotní zmínky o dobročinnosti se datují až do 13. století. Novodobější dějiny počínající vznikem Československa, tzv. obdobím první republiky, položily základní stavební kámen pro rozvoj neziskového sektoru, který byl poté zpomalen německou okupací a dále pak komunistickou mocí. Zásadní zlom pro vývoj znamenal rok 1989 (pád komunistického režimu) a následné události odehrávající se spolu s nastolením demokracie, které velkou měrou ovlivnily současné postavení a podobu neziskových organizací.

Hlavním cílem diplomové práce je zmapovat vývoj neziskového sektoru v ČR po sametové revoluci až do současnosti, poukázat na problémy vzniklé v souvislosti s politickým a občanským vývojem společnosti. Na základě analýzy dat nalézt nedostatky v neziskovém sektoru a navrhnout možné způsoby řešení pro zlepšení jeho aktuální situace. Dílčím cílem je pomocí případové studie vybrané neziskové organizace aplikovat poznatky z teoretické části práce do praxe, vyzdvihnout její silné a slabé stránky, navrhnout vhodná řešení zjištěných problémů.

Text mé diplomové práce je rozdělen do pěti kapitol. První z nich se zabývá stručnou charakteristikou neziskového sektoru a neziskových organizací, vyčleněním jejich pozice v hospodářství a základními definicemi. Druhá část analyzuje dostupné možnosti financování neziskových organizací, nedílnou součást fungování každého podniku. Financování organizací je rozčleněno podle tří způsobů - veřejné, neveřejné a ostatní alternativy. Třetí kapitola se zaměřuje na řízení neziskových organizací. Nezbytným prvkem plně funkční organizace je stanovení jejího poslání a cílů pomocí efektivních nástrojů, jako je marketing či strategické plánování. Čtvrtá část závěrečné práce mapuje historii, vývoj a současný stav neziskového sektoru s následným návrhem možných řešení pro lepší budoucí postavení organizací ve společnosti. Závěrečná pasáž se zabývá případovou studií vybrané neziskové organizace, kterou je OPS Máchovo jezero. Analýza společnosti je provedena na základě sepsaných teoretických údajů a zjištěná data informují o současném postavení organizace. V poslední části jsou popsány objevené problémy s návrhem vhodných řešení a doporučení.

Předkládaná diplomová práce byla sepsána pomocí dostupné odborné literatury, publikované i zveřejněné na webových stránkách. Dále byly použity elektronické zdroje umístěné na internetu a v souvislosti s případovou studií byly informace čerpány osobní konzultací s ředitelkou společnosti. V textu se objevují metody analýzy a srovnávání, použity především v rámci analytické části diplomové práce.

1 Charakteristika neziskového sektoru a neziskových organizací

V posledních dvou desetiletích prošel neziskový sektor dynamickým vývojem a v současnosti tvoří nezanedbatelnou složku české společnosti. Neziskový sektor je tvořen souborem neziskových organizací, jejichž základním cílem není dosažení ekonomického zisku, nýbrž užitek, který má většinou charakter veřejné služby. Hlavní činnost společností je založena na dobré vůli a úsilí pomáhat, nikoliv na návratnosti investic. Pokud nezisková společnost dosáhne v určitém období ekonomického zisku, použije tyto finanční prostředky na opětovný rozvoj činnosti organizace. Oblast působení neziskových organizací (dále jen NNO) je velice rozmanitá, je nezbytné stanovit základní kategorie. Obecně platí Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), podle které rozlišujeme dvanáct oblastí působení NNO (Frič, 2001, s. 14-16):

- 1) kultura a umění, sport a rekreace** včetně muzeí, zoologických zahrad, divadel, časopisů, knihoven, dětských táborů, sportovních klubů, tělovýchovných organizací, apod.;
- 2) vzdělání a výzkumu**, kam patří předškolní výchova, základní a středoškolské vzdělání, vysoké školy, vzdělávání dospělých, atd.;
- 3) zdraví** včetně nemocnic, domácího ošetření, lékařské pohotovosti, preventivní zdravotní péče, apod.;
- 4) sociálních služeb** - péče o děti a mládež, péče o rodinu, služby pro starší občany, útulky, jídelny, denní péče a jiné;
- 5) ekologie** včetně ochrany životního prostředí, ochrany živočichů, zvířat a divoké přírody, veterinárních služeb;
- 6) rozvoje obce (komunity) a bydlení**, patří sem obecné, sídlištní a sousedské aktivity, hasiči, bytová družstva, organizace podporující zaměstnanost, apod.;

- 7) ochrana práv a obhajoba zájmů, politika** - právní poradenství, sdružení měst a obcí, prevence kriminality, ochrana spotřebitele, organizace hájící lidská práva a práva menšin, politické strany, atd.;
- 8) organizování dobročinnosti** včetně charitativních organizací, nadací, sdružení na podporu dobročinnosti a jiné;
- 9) náboženství** - kostely, synagogy, mešity a ostatní místa pro konání bohoslužby či obřady;
- 10) mezinárodní aktivity** včetně výměny kulturních a přátelských programů, mezinárodní podpory v neštěstí, rozvojové pomoci, apod.;
- 11) profesní a pracovní vztahy**, kam spadají různé profesní komory (např. Lékařská komora) a odborové organizace;
- 12) jiná oblast.**

Existují i jiné klasifikace, než uvedená ICNPO. Mezi další patří systém klasifikace netržních činností OSN (zkratka COPNI), která je jednou ze čtyř funkčních klasifikací a byla schválena roku 1999 Statistickou komisí Spojených národů. V České republice se používá odvětvová klasifikace ekonomických činností OKEČ (Angelovská, 2009, s. 166). Následující tabulka porovnává struktury neziskové činnosti v těchto třech klasifikacích.

Tab. 1: Počet neziskových organizací a jejich členů dle oborového členění ICNPO v roce 1995

Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ - ČR		
Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO	Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI	Odvětvová klasifikace nevýrobních ekonomických činností OKEČ - ČR
1. Kultura, sport a volný čas	03. Rekreační a kultura	92. Rekreační, kulturní a sportovní činnost
2. Vzdělávání a výzkum	04. Vzdělávání	80. Školství 73. Výzkum
3. Zdravotnictví	02. Služby zdravotnické	85.1 Zdravotnictví
4. Sociální služby	05. Sociální služby	85.3 Sociální služby 75. Kolektivní a individuální sociální služby a soc. politiky
5. Přírodní a životní prostředí	08. Ochrana životního prostředí	
6. Komunitní rozvoj a bytové hospodářství	01. Bydlení	
7. Občanskoprávní osvěta a politické organizace	07. Politické strany, odborové a profesní organizace	
8. Filantropie		
9. Nadace mezinárodní		
10. Náboženství a církve	06. Náboženství	91. Činnost společenských organizací (odborné, politické strany, církve a profesní spolky)
11. Profesní spolky a odbory	07. Politické strany, odborové a profesní organizace	
12. Nespecifikované činnosti	09. Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	93. Ostatní osobní služby

Zdroj: ANGELOVSKÁ, O., P. FRIČ a R. GOULLI. Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989, s. 166.

1.1 Definice neziskového sektoru

Navzdory existenci obecných kritérií, není terminologie v dané oblasti doposud ustálená. Místo pojmu "neziskový sektor" se můžeme setkat s termíny "třetí sektor" (zdůrazňuje, že se jedná o sektor působící mezi trhem a státem), "dobrovolnický sektor" (klade důraz na dobrovolnickou činnost v této oblasti), či "nestátní sektor" (čímž se naznačuje, že organizace fungují nezávisle na vládě). Můžeme vybírat z různých pramenů a zdrojů, které jsou k dispozici na trhu. Charakter neziskových organizací je v každé zemi jiný. Důvodem odlišnosti je především právní systém v zemi, dále pak politická situace a neopomenutelnou složkou je také historie neziskového sektoru (Boukal, 2009a).

1.1.1 Postavení neziskového sektoru v hospodářství

Hospodářství určité země můžeme z hlediska sektorů členit na (Rektořík, 2010, s. 14):

- ziskový (tržní) sektor;
- neziskový (netržní) sektor.

Ziskový sektor je tvořen subjekty (podniky), jejichž hlavním cílem je dosažení zisku. Prodej statků je realizován za tržní ceny. Subjekty disponují vlastním finančním majetkem - kapitálem, nesou podnikatelské riziko a spoléhají se především na své schopnosti a zdroje.

Neziskový sektor je naopak tvořen subjekty, které usilují nikoliv o zisk, nýbrž o dosažení přímého užitku. Majetek je financován vlastními zdroji, které pocházejí buď od soukromých subjektů, nebo od subjektů veřejných. Vlastníkem majetku je poté neziskový subjekt, nebo veřejný subjekt (pokud je jeho zřizovatelem).

Neziskový sektor je možno dále členit na (Rektořík, 2010, s. 14):

- Neziskový veřejný sektor:

Jak je patrné z názvu, tento sektor je řízen veřejnými subjekty (státní orgány, města, obce). Financování neziskového sektoru je realizováno z veřejných financí. Zakladatelé si většinou ponechávají vložený majetek ve svém držení.

- Neziskový soukromý sektor:

Neziskový soukromý sektor bývá také označován jako třetí sektor. Hlavním rozdílem oproti veřejnému sektoru, je způsob financování, o který se starají soukromé právnické a fyzické osoby, které vkládají do soukromých neziskových subjektů své volné peněžní prostředky. Není však vyloučena podpora z veřejných zdrojů.

- Sektor domácí.

1.1.2 Strukturálně-operacionální definice

Sociolog Lester M. Salomon (2003, s. 7-8) se pokusil vymezit řešení terminologického problému dle tzv. strukturálně-operacionální definice. Podle této definice se neziskový sektor skládá z neziskových organizací, které musejí splnit určitá společná kritéria:

- jedná se o subjekty, které jsou do jisté míry institucionalizovány. Organizace mají jasně stanovenou strukturu a náplň podnikové činnosti;
- organizace mají soukromou povahu, tzn. že jsou institucionálně oddělené od státní správy, nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají státní úředníci. Mohou ale využívat státní podporu a ve vedení neziskových organizací mohou být státní úředníci;

- vlastníci nebo vedení organizace nerozdělují zisk mezi své členy. Případné zisky použije organizace na podporu a rozvoj své činnosti tak, aby byly splněny stanovené cíle a poslání;
- jsou samosprávné a autonomní, schopné řídit sama sebe. Neziskové organizace nejsou ovládány nikým zvenčí a mají svá vlastní interní pravidla řízení;
- vznikají na základě dobrovolného rozhodnutí.

1.2 Definice neziskových organizací

Z hlediska obecného právního rámce jsou neziskové organizace (zvané také jako "nestátní neziskové organizace" nebo "organizace občanské společnosti") definovány jako subjekty, které nejsou zakládány za účelem podnikání a tudíž prioritním cílem není dosažení zisku. Případný zisk se nerozděluje mezi zakladatele, zaměstnance nebo členy orgánů, ale využije se k podpoře rozvoje organizace a k dosažení stanovených cílů. V České republice neexistuje samostatný zákon, který vysvětluje pojmy "neziskový sektor" a "neziskové organizace". Jednotlivé typy NNO spadají v rámci právní úpravy jednak do obecných zákonů (obchodní zákoník, daňové zákony, občanský zákoník), tak do samostatných typů zákonů určujících postavení organizací ve společnosti. Hlavní právní předpis upravující postavení NNO je *zákon č. 40/1964Sb., občanský zákoník*, podle kterého je nezisková organizace právnickou osobou. V roce 1996 konkretizovala Rada vlády pro nestátní neziskové organizace právní typy organizací. Jedná se o (Deverová, 2008, s. 5-40):

- **Občanská sdružení** – zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Důvodem vzniku občanských sdružení jsou společné zájmy a názory lidí. Jedná se o nejčastější právní formu neziskových organizací. K založení stačí pouze sepsat stanovy a založit přípravný výbor, který musí být ze zákona tvořen alespoň třemi fyzickými osobami a minimálně jedna z nich musí být starší 18 let. Členové přípravného výboru stanovy podepíší, zhotoví návrh na registraci a ve dvou vyhotoveních je pošlou v písemné podobě ke schválení Ministerstvu vnitra ČR.

Občanské sdružení pak vzniká registrací, tj. dnem, kdy ministerstvo obdrží bezchybný návrh. Stanovy občanského sdružení musí obsahovat:

- název sdružení,
- sídlo sdružení,
- cíl jeho činnosti,
- práva a povinnosti členů,
- orgány sdružení, způsob jejich ustavování, určení orgánů a funkcionářů jednat oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách, pokud budou zřízeny a pokud budou jednat svým jménem,
- zásady hospodaření.

Dalším předpokladem úspěšného založení občanského sdružení je shromáždění členské schůze, kde dojde ke schválení stanov a zvolení statuárních orgánů (nejsou určeny zákonem). Na schůzi se určí, kdo je zakládajícím členem a jací členové budou přijati. O první členské schůzi se vede podrobný zápis obsahující prezenční listinu.

- **Obecně prospěšné společnosti** – zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (dále jen o. p. s.). Jedná se o právnickou osobu založenou za účelem poskytovat obecně prospěšné služby. Zákon přesně nedefinuje co patří do obecně prospěšných služeb, tudíž v případě sporu rozhoduje soud. Zřizovatel tedy musí v zakladatelské smlouvě jednoznačně formulovat poslání společnosti. Mezi nejčastější pole působnosti o. p. s. jsou oblast školství, kultury, zdravotnictví a oblast sociální péče. Zakladateli mohou být jak fyzické a právnické osoby, ale i Česká republika. Ke vzniku o. p. s. je potřeba sepsat zakládací smlouvu (listinu), kterou musí podepsat všichni zakladatelé. Povinné údaje obsažené v zakládací

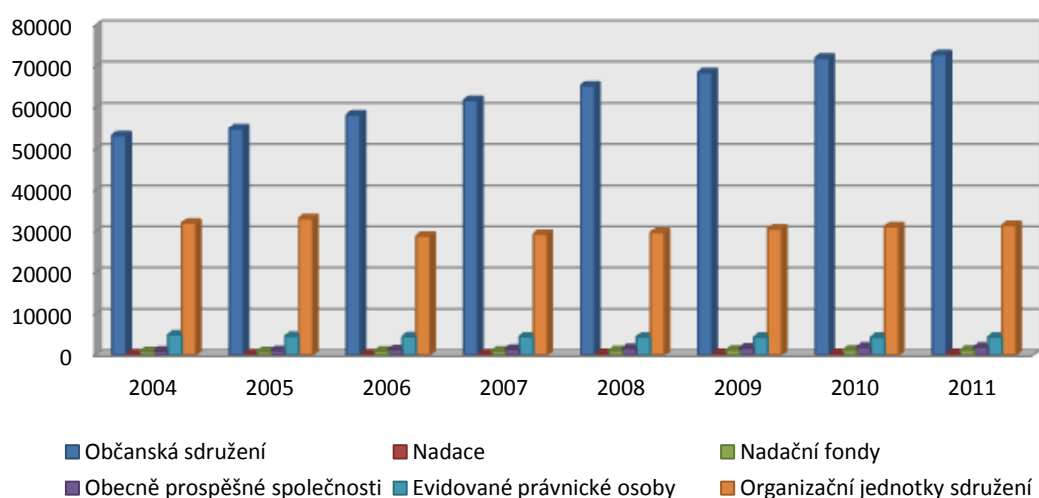
listině jsou uvedeny v § 4 odst. 2 zákona, patří sem např. název, sídlo a data o zakladatelích, výši vkladu, druh o. p. s., dobu, na kterou je společnost zakládána aj. O. p. s. vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností, který je veden soudem k tomu určeným, tzv. "rejstříkovým soudem". Návrh na zápis podává zakladatel, a to nejdéle do 90 dnů od založení o. p. s. Povinnými orgány jsou ze zákona definovány ředitel, správní rada a dozorčí rada.

- **Nadace a nadační fondy** – zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Nadace a nadační fondy jsou zákonem definovány jako účelová sdružení majetku, které zřizuje právnická osoba a hlavním cílem je dosahování obecně prospěšných cílů. Pod tímto pojmem se rozumí především rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv či jiných humanitárních hodnot, ochrana životního prostředí a kulturních památek, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Zárukou existence je nadační jmění, tzn. peněžní vyjádření veškerých vkladů a darů zapsaných v nadačním rejstříku. Rozdíl mezi nadací a nadačním fondem je v minimálně stanovené výši majetku. V případě nadace je nejmenší povolená hodnota nadačního jmění ve výši 500 000 Kč a po celou dobu trvání nadace nesmí být tato hranice snížena. Nadační fond nemá ze zákona stanovenou částku, ale k dosahování svého poslání využívá veškerý svůj majetek. Pokud se jedná pouze o samostatného zřizovatele, zřizuje se nadace nebo nadační fond zakládací listinou pořízenou ve formě notářského zápisu. Je-li zakladatelů více, sepisuje se písemná smlouva a pravost podpisů je následně úředně ověřena. Nadace či nadační fond vzniká dle § 5 odst. 1 zákona dnem zápisu do rejstříku. Návrh na zápis podává zřizovatel nebo osoba k tomu účelu určená, registraci poté provádějí krajské soudy na základě podané žádosti. K návrhu musí být ještě přiloženy: nadační listina, doklad o splacení peněžitého vkladu popřípadě doklad o převzetí nepeněžitého vkladu (oboje vystavené osobou spravující vklady), dále výpisy z trestních rejstříků členů správní rady a dozorčí rady, znalecký posudek určující hodnotu případného nepeněžitého vkladu, u nadace pak smlouva o správě cenných papírů (jsou-li součástí nadačního jmění). Orgány jsou ze zákona správní rada a dozorčí rada, případně revizor, který vzniká v případě neexistence dozorčí rady.

- **Církev a náboženské společnosti** – zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností. Každý občan ČR má právo na svobodu myšlení, svědomí a náboženského vyznání. Jedince se může k víře hlásit sám nebo s ostatními, prostřednictvím bohoslužby, vyučování, náboženských úkonů či zachováním obřadu. Církví a náboženskou společností je dle zákona dobrovolné společenství osob s vlastními orgány, strukturou, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a obzvláště s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. Církev a náboženská společnost se stává právnickou osobou registrací dle tohoto zákona. Poté co už je registrovaná, může vykonávat různé činnosti určené zákonem, jako např. vyučovat a vychovávat své duchovní i laické pracovníky ve vlastních školách a jiných zařízeních, konat obřady, vyučovat náboženství na státních školách, zřizovat církevní školy aj. K registraci je nutno podat návrh na ministerstvo kultury, který podávají nejméně tři fyzické osoby starší 18 let a které jsou občany ČR, nebo se jedná o cizince s trvalým pobytem v České republice. Nezbytnou součástí návrhu je 300 získaných podpisů zletilých občanů ČR s uvedením jejich osobních údajů. Orgán registrované církve a náboženské společnosti smí navrhnout k evidenci řeholní a jinou církevní instituci osob hlásících se k církvi a náboženské společnosti vzniklé za účelem vyznání náboženské víry nebo účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti založené z důvodu poskytování charitativních služeb. V prvním případě se podává návrh na evidenci právnické osoby, který podává orgán registrované církve a náboženské společnosti do 10 dnů ode dne založení právnické osoby. Účelové zařízení poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek, jedná se hlavně o sociální a zdravotní služby, případně účelové zařízení působí jako charita nebo diakonie. K evidenci je potřebný návrh spolu se stanovami a zakládací listinou podle § 16a odst. 3 zákona.

Aktuálně se v ČR nachází veliký počet NNO, a dochází tak k jejich sdružování. Existují zastřešující společnosti s různým polem působnosti, od místní přes krajské, až po celostátní. Rozlišují se i různé typy zastřešujících organizací podle jejich specializace, či

oblasti působení. Tento typ společnosti má své výhody i nevýhody. Pozitiva jsou viděna v několika oblastech. Zastřešující organizace umožňuje širší využití dostupných zdrojů z finančního hlediska (možnost realizace obsáhlejších projektů), ze servisního (možnost lepšího administrativního zázemí, poradenství) a silového (lepší vyjednávací pozice vůči státu). Negativa spočívají v získání a udržení legitimacy celostátní asociace, tzn. že zastřešující organizace vystupuje jako zástupce NO v rámci České republiky. Obavy plynou z možné monopolizace určitého sektoru jednou společností (Boukal, 2009a, s. 67-68). Vývoj počtu NNO dle právní formy podnikání ukazuje následující graf.



Obr.1: Vývoj počtu NNO dle právní formy podnikání v letech 2004 - 2011

Zdroj: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2011, Neziskovky.cz, o.p.s.

Dle statistiky počtu neziskových organizací je evidentní, že v ČR dlouhodobě převládá právní forma v podobě občanského sdružení, druhé místo zaujímá právě zmíněné organizační jednotky sdružení.

1.2.1 Teorie vzniku NNO

Základním principem demokratické společnosti je svoboda, v případě neziskových organizací svoboda sdružování. Dle čl. 20 Listiny základních práv a svobod má každý

člověk právo zakládat politické strany a politická hnutí, sdružovat se v různých společnostech a spolcích. Historie neziskového sektoru v Čechách sahá až do raného středověku, kdy se zakládaly především různé spolky a převládala myšlenka dobročinnosti a poskytnutí vzájemné podpory. Dnes je důvodů mnohem více a existuje hodně teorií vysvětlujících, proč vlastně NNO vznikají. Salomon a Anheier vytvořili šest hlavních skupin teorií vzniku NNO (Frič, 2001, s. 76-80).

- 1. Teorie heterogenity** nebo-li selhání trhu/státu. Teorie se zakládá na domněnce, že trh, ani vláda nejsou schopny zaručit v žádoucím množství pro všechny občany veřejné statky, které jsou obecně přístupné. Vláda se především snaží vyhovět většině a může se stát, že opomene menšiny. K tomuto selhání dochází hlavně v různorodé společnosti, kterou tvoří např. lidé odlišného náboženského vyznání, jiné etnické či sociální skupiny. Příčinou vzniku NNO je již zmíněná sociální heterogenita. Lidé zakládají NNO proto, aby jejich prostřednictvím uplatnili své zájmy a zajistili si tak zboží a služby, které jim neposkytuje trh ani stát.
- 2. Teorie přídavného faktoru** jinak zvaná "sociální podnikatelé". Selhání trhu je podle této teorie nedostačující předpoklad pro vytváření NNO, v úvahu se musí vzít ještě jeden faktor – výskyt "sociálních podnikatelů". Jsou to lidé, kteří pro zakládání NNO mají speciální motivaci a stimuly. V praxi se sociální podnikatelé objevují např. v oblastech, kde je přítomná náboženská konkurence. Jednotlivé církve pak vytvářejí NNO z toho důvodu, aby pomocí uspokojování potřeb občanů nalákaly lidi pro svou církev.
- 3. Teorie důvěry** (smluvní selhání). Trh selhává proto, že v případě některých obchodních transakcí není schopen poskytnout dostatečně důvěryhodné prostředí. Tzv. "smluvní selhání" nastává v případě, kdy spotřebitel nemá dostatečné množství informací o zboží a službách, které nakupuje, a nemůže tak posoudit jejich jakost. Na druhé straně nabízející tyto údaje má, vzniká tak "informační asymetrie", kterou lze překonat určitou mírou důvěryhodnosti producenta. Spotřebitelé proto dávají přesnost NNO, jelikož jejich prioritou není maximalizovat zisk. Klasické případy jsou např. v situacích, když:

- nabízená služba je příliš komplexní,
- lidé, kteří využívají veřejné služby a mají z nich užitek, jsou nedostupní či neznámí,
- spotřebitel je někdo jiný než plátce služby,
- zaplacenou částku nelze s jistou určitostí přiřadit určité službě,
- není v moci uživatele, aby poskytl věrohodnou a přesnou zpětnou vazbu (např. pacienti psychiatrické léčebny).

4. Teorie sociálního státu, kde neziskový sektor vystupuje jako reziduální kategorie. V tomto případě představují NNO moderní nástroj řešení sociálních problémů. Význam klesl po období industrializace a také s příchodem sociální politiky. Důvod setrvání NNO v dnešní době je odrazem nedokonalosti státu.

5. Teorie vzájemné závislosti nebo-li selhání NO. Předpokladem teorie je vzájemná spolupráce mezi jednotlivými NNO a státem. V oblastech, kde selže stát, pomůže NNO. Naopak to funguje v případě, když NNO nemá dostatek prostředků pro řešení problému a musí tedy žádat o pomoc stát. Navzájem si pomáhají, kompenzují své nedostatky, a tím pádem jsou na sobě závislé.

6. Teorie sociálních zdrojů, kam patří liberální, sociálnědemokratický, etatistický a korporativistický model. Hlavní myšlenkou je stanovisko, že jakákoliv NNO má své pevné postavení ve společnosti (v její sociální a ekonomické struktuře). Prioritou je probádat spojení NNO s určitou společenskou vrstvou a konkrétním politickým systémem v zemi. Existují čtyři tzv. "neziskové režimy":

- a) *liberální model*, který prosazuje nezasahování státu do sociálních služeb, raději dává přednost řešení založeném na dobrovolnictví a soukromém podnětu;

- b) *sociálnědemokratický model* je přesným opakem modelu liberálního, tzn. že NNO mají pouze omezené možnosti a místo řešení problémů pouze poskytují rady a podporují politické zájmy. Přednost dostává stát, který by měl zajišťovat veškeré sociální služby;
- c) *etatistický model*, kde velkou roli opět hraje stát, který zabezpečuje pouze své vlastní zájmy (eventuálně zájmy ekonomických elit). NNO jsou většinou vytlačovány a plní pouze okrajové zájmy společnosti;
- d) *korporativistický model*, ve kterém působí silný stát, který hojně podporuje sociální projekty a zároveň široký neziskový sektor.

2 Financování neziskového sektoru

Finanční prostředky jsou nezbytnou součástí každé neziskové organizace pro naplnění jejího poslání a dosažení cílů. U malých subjektů se o financování stará management, u větších organizací specialista. Pro stálý a dlouhodobý přístup k finančním zdrojům vytvářejí NNO své strategie. Možnou formou strategie může být například oslovení subjektů, které se chtějí do značné míry podílet na její činnosti, zaujmout je svým posláním a stanovenými cíli. Financování NNO celkem zahrnuje (Boukal, 2009a, s. 71):

- a) již zmíněné shánění financí pro každodenní chod organizace,
- b) řízení aktivit NNO,
- c) řízení závazků NNO,
- d) plánování a finanční analýzu,
- e) risk management.

Rozlišují se tři základní způsoby financování, a to **veřejné financování**, **financování z neveřejných zdrojů** a **ostatní**. Důležité je zaměřit se na vícezdrojový charakter financování, popřípadě zvolit nejvhodnější kombinaci způsobů financování. Zaměření NNO pouze na jeden jediný finanční zdroj může vést ke značným problémům, následně i k zániku.

2.1 Veřejné financování

Na veřejném financování se podílejí instituce veřejné správy (ministerstva) a samosprávy. Jedná se o financování NNO z veřejných rozpočtů v podobě státní dotační politiky. Z veřejných rozpočtů pak čerpají finanční prostředky NNO působící v tzv. **hlavních oblastech státní dotační politiky**, do kterých směřují dotace prioritně. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) každoročně tyto oblasti sjednocuje,

upřesňuje aktuální priority a ve formě hlavních oblastí státní dotační politiky je předkládá vládě ČR ke schválení. RVNNO také informuje o vydaných dotacích neziskovým organizacím, a to pravidelně každý rok (Boukal, 2009a, s. 72-73). V následující tabulce jsou uvedeny hlavní oblasti státní dotační politiky a jejich podpora z hlediska státu.

Tab. 2: Podpora NNO dle hlavních oblastí dotační politiky z úrovně ministerstev (v tis. Kč)

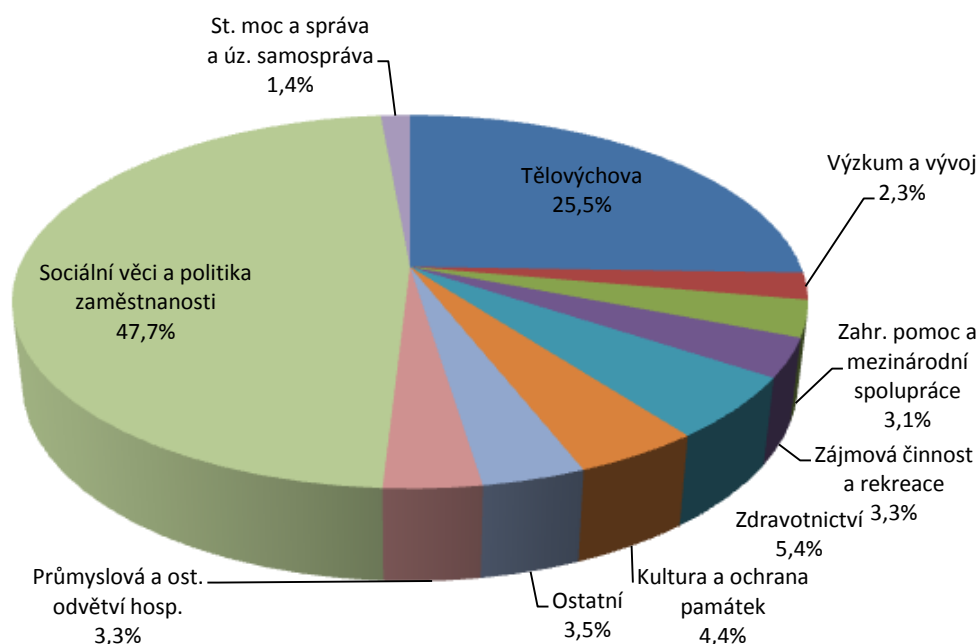
Oblast	Celkem za rok 2002	Celkem za rok 2003
Poskytování sociálních služeb	933 958	1 361 405
Ochrana a podpora zdraví, včetně péče o zdravotně postižené	302 885	298 988
Ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj	63 497	74 450
Rozvoj kultury, záchrana kulturního dědictví	84 315	426 754
Příprava na vstup do EU, spoluúčast na programech EU	63 073	21 785
Rozvoj sportu a tělovýchovy	1 414 978	1 295 639
Podpora rovných příležitostí mužů a žen	0	0
Práva příslušníků národnostních a etnických menšin	63 279	65 703
Péče o ohrožené a problémové skupiny obyvatel	238 319	243 461
Ochrana spotřebitele a ochrana nájemních vztahů	17 401	20 343
Pomoc při nenadálých událostech	12 907	0
Rozvoj dobrovolnické služby	Ne	1 139
CELKEM	3 194 610	3 809 667

Zdroj: HYÁNEK, V., S. ŠKARABELOVÁ a M. ŘEŽUCHOVÁ. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů, s. 23.

2.1.1 Dotace

Dotace představuje finanční podporu ze státního či jiného (územního) rozpočtu cílovému subjektu. O financování formou dotací se uchází velký počet neziskových organizací různého zaměření. Pravidla o přidělení dotací ze státního rozpočtu se řídí dle § 7 zákona

č. 218/2000 Sb., podle kterého se dotace přidělují občanským sdružením, obecně prospěšným společnostem, církevním právnickým osobám, dalším právnickým osobám založeným za účelem poskytování služeb v oblasti zdravotnictví, kultury, vzdělávání, sociální. Objem poskytnutých dotací každoročně sleduje RVNNO pomocí tzv. Rozborů financování NNO z vybraných veřejných rozpočtů, které jsou k dispozici na webových stránkách vlády ČR. Rozsah sledování je zaměřen na dotace ze státního rozpočtu a dotace z rozpočtu krajů a obcí III. stupně. Cílem rozborů je popsat skutečnost, nejedná se o popis celkové úrovně veřejné podpory neziskového sektoru, přesto se ale rok od roku metody zlepšují a poskytují dokonalejší informace (Hyánek, Škarabelová, Řežuchová, 2005, s. 10-11). Možné výsledné údaje z rozborů popisují následující dva grafy.

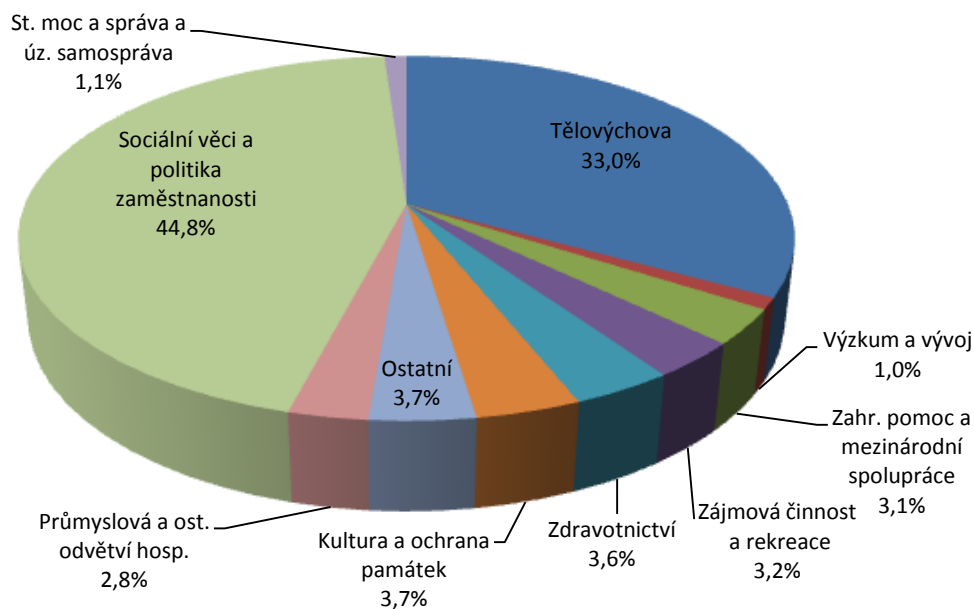


Obr. 2: Podíl dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu podle podpořené oblasti v r. 2009

Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v r. 2009, s. 7.

Z uvedeného grafu je vidět, že nejvíce dotovanou oblastí v roce 2009 byla oblast sociálních věcí a politika zaměstnanosti, a to téměř polovinou poskytnutých prostředků, 47,7%. Druhé místo obsadila oblast tělovýchova s taktéž výraznou převahou, 25,5%. Mezi nejméně podporované oblasti patří souhrn označený "ostatní", kde jednotlivé oblasti

dosahují hodnot kolem jednoho procenta. Patří sem zemědělství, lesní hospodářství a rybářství, dále pak vzdělávání a školské služby, bydlení, komunální služby a územní rozvoj, ochrana životního prostředí, právní a požární ochrana, civilní připravenost na krizové stavy, finanční operace a ostatní činnosti.



Obr. 3: Podíl dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu podle podpořeného odvětví v r. 2010

Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v r. 2010, s.8.

V porovnání s předešlým rokem se rozložení dotací v roce 2010 příliš nezměnilo. První pozici opět zaujímá oblast sociálních věcí a politika zaměstnanosti s hodnotou 44,8%. Na druhém místě je tělovýchova, která oproti roku 2009 posílila na 33%. Znatelný pokles je viditelný také v oblasti zdravotnictví a kultura a ochrana památek.

Souhrnně za rok 2010 dostaly neziskové organizace formou dotace 10 337,8 mil. Kč, z toho 5 766,6 mil. Kč pocházelo ze státního rozpočtu, zbylá část z rozpočtů krajů, obcí a hl. města Prahy, a také ze státních fondů ČR. Z hlediska právní formy získala největší objem dotací občanská sdružení, která obdržela 76,6% z celkového počtu, zároveň toto množství tvoří 72,2% celkového objemu poskytnutých dotací. Oproti předchozímu roku došlo k méně než 3% růstu dotací poskytnutých ze státního rozpočtu. Vývoj udělených dotací v jednotlivých letech zobrazuje následující tabulka (Vláda ČR, 2010, s. 3).

Tab. 3: Vývoj objemu dotací ze státního rozpočtu

sledovaný rok	součet dotací (v tis. Kč)	nárůst oproti předchozímu roku v %	nárůst oproti roku 2005 v %
2005	3 509 342	X	X
2006	5 568 641	58,7	58,7
2007	6 600 023	18,5	88,1
2008	6 311 120	- 4,4	79,8
2009	5 603 369	- 11,2	59,7
2010	5 766 600	2,9	64,3

Zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v r. 2010, s. 6.

Existují i jiné možnosti financování z veřejného zdroje než pouze dotace, jsou to (Boukal, 2009a, s. 73):

- zdroje související se zadáním veřejné zakázky,
- zdroje, které vyplývají ze smluv o poskytování služeb,
- zdroje získané prostřednictvím zákona (jedná se o církevní organizace, politické strany a veřejné a soukromé školy),
- ostatní zdroje.

Další možnou eventualitou je finanční podpora z krajských, městských a obecních rozpočtů. Mezi ostatní zdroje patří například **Nadační investiční fond**. Nadační investiční fond byl založen vládou v roce 1991. Účelem bylo finančně podpořit český neziskový sektor tak, aby se dosáhlo jeho ekonomické nezávislosti do té míry, aby byl schopen plnit svá poslání. Pro tento záměr bylo vyčleněno 1% akcií z druhé vlny kuponové privatizace, které byly předány do spravování Fondu národního majetku ČR. Prostřednictvím rady vlády pro neziskové organizace byla následně stanovena pravidla rozdělení těchto prostředků, vyhlášeno a vyhodnoceno výběrové řízení. Finance byly rozděleny ve dvou etapách, v roce 1999 a 2002. V první etapě byla uzavřena smlouva s 39 organizacemi,

které si rozdělily 483 796 000 Kč. Ve druhé fázi se počet nadací zvýšil na 64, z nichž 29 získalo peníze již v roce 1999 a bylo rozděleno 849 323 000 Kč. V dalších letech už nebylo vyhlášeno žádné výběrové řízení a finanční prostředky jsou dále rozdělovány mezi neziskové organizace z druhé etapy, v závislosti na úspěšnosti prodeje akcií (peníze jsou rozdávány v okamžiku, kdy se na účtu NIF dosáhne hodnoty 100 000 000 Kč) (RVNNO, 2009, s. 1-3).

2.2 Financování z neveřejných zdrojů

Neveřejné zdroje financování přinášejí neziskovým organizacím širší možnosti jak získat potřebné finance, je ale potřeba si uvědomit, že financování obecně znamená dlouhodobý proces a pro efektivní získávání peněžních prostředků (např. v podobě darů) by měla nejprve každá NNO stanovit podrobný plán a následně provést konečnou analýzu a zhodnocení. Dobře stanovený plán by měl obsahovat následující body (Rektořík, 2010, s. 98):

- základem je stanovit poslání organizace, se kterým musí být obeznámeni všichni členové, tzn. definovat poslání velmi stručně, srozumitelně a trefně,
- dalším velmi důležitým krokem je vytyčení jasných a měřitelných cílů organizace,
- zkonstruovat časový harmonogram pro sestavení skutečného ročního rozpočtu,
- zjistit, zda činnost NNO zajišťuje opravdové potřeby společnosti,
- zhodnotit možnou pomoc při získávání prostředků přijetím dobrovolníků,
- určit nejvhodnější metody v rámci získávání finančních zdrojů,
- uvědomit si okruh možných dárců, kteří jsou ochotni prostředky poskytnout a blíže je konkretizovat,

- následně požádat o dar a informovat dárce, k jakému účelu jeho finanční zdroje poslouží,
- udržet kontakt s potencionálními dárci, tzn. možnost získat opětovný dar či jeho zvýšení.

Prostředky do oblasti neveřejných zdrojů financování pak přinášejí (Boukal, 2009a, s. 75):

- individuální dárce (tuzemští i zahraniční),
- firemní dárce,
- tuzemské i zahraniční nadace.

2.2.1 Individuální dárcovství

Soukromé finanční prostředky znamenají pro neziskové organizace velmi důležitý zdroj pro rozvoj jejich činnosti a hlavně možným způsobem, jak se odpoutat od závislosti na veřejných zdrojích. V porovnání se zahraničím tvoří soukromé dárcovství jen nepatrnou část příjmů NNO. Například v USA tvoří dary 84% celkových příjmů, ve Velké Británii je podpora veřejnosti okolo 50% (RVNNO, 2008, s. 23). V rámci individuálního dárcovství rozlišujeme dva hlavní druhy dárcovství, a to anonymní a neanonymní. V České republice převládají metody **anonymní**, nejčastěji se jedná o veřejné sbírky, benefiční akce a dárcovské SMS zprávy. Tento způsob získání financí je účinný především z krátkodobého hlediska (v krátkém čase je možné získat velké množství peněz) a je využíván známými organizacemi, které podporují veřejné sbírky dostatečnou mediální kampaní. Negativní stránkou je nemožnost navázání dlouhodobějšího vztahu s dárce, nedostatečná komunikace, a tím pádem NNO přichází o způsob pravidelné podpory. Nevýhodou pro méně známé společnosti je také forma zastaralého zákona, který přikazuje organizacím zrušit účet po 3 letech bez ohledu na to, že někteří dárce mají nastavený trvalý příkaz na tento konkrétní sbírkový účet.

Méně populární je druhý způsob - **neanonymní** dárcovství, tzn. oslovení veřejnosti v podobě přímého emailu (oslovení pomocí pošty, zaslání dopisu), přímého dialogu (přímá žádost o pomoc v otevřeném prostředí), internetového dárcovství a jiné. Důvody malého počtu neziskových organizací využívajících tuto metodu jsou časová náročnost, příliš velké finanční náklady v podobě prvotní investice. Nespornou výhodou je stálá finanční podpora a lepší komunikace s dárci (RVNNO, 2008, s. 23-25).

Prvním krokem neziskové organizace je oslovení veřejnosti takovým způsobem, aby se projevíly sympatie z její strany. Důležitá je tedy forma oslovení, o které by měla NNO přemýšlet průběžně. V případě získání informací o dárcích se NNO stává správcem dat a je její povinností řídit se zákonem o ochraně osobních dat 177/2001 Sb. Prvotní oslovení individuálních dárců se liší z hlediska účelu daru. Rozlišujeme oslovení s cílem opatřit prvotní dar, opakovaný dar a pravidelný dar (Boukal, 2009b):

- **Oslovení za účelem prvních darů** probíhá plošně. Nezbytným předpokladem pro úspěšné nabytí daru je perfektně ovládnutá schopnost vnější komunikace v podobě novin, informačních letáků, časopisů, tiskových konferencí aj. V praxi se nejčastěji objevuje způsob oslovení ve formě osobního dopisu.
- **Oslovení za účelem získání opakovaných darů** navazuje na první krok. Dárci, kteří prvně prostředky poskytli, jsou zařazeni do databáze organizace a ta s nimi dále pracuje. Cílem je vytvořit z dárců pravidelné dárce prostřednictvím pozvánky na akce pořádané NNO, či bezplatným zasláním výroční zprávy. Důležitým prvkem je netajit ekonomická data organizace a poskytnout je k nahlédnutí veřejnosti.
- **Oslovení za účelem získání pravidelných darů** probíhá na bázi důvěrného vztahu. Nejlepším způsobem je získání peněz formou bankovních převodů z účtu na účet. Neziskové organizace mohou v případě individuální péče dostat velké dary, dokonce i dary v podobě závěti. Pro dobrou pověst NNO je nezbytné, aby dary vyšších hodnot velmi pečlivě hlídala a včas zjistila možné negativní příčiny jejich poskytnutí (např. vůle zemřelého je ovlivněna sporem v rodině). V takovém případě je vhodné dar odmítnout, jinak ztratí NNO dobrou pověst.

2.2.2 Firemní dárcovství

Spolupráce s firmami je dalším klíčovým faktorem pro získávání finančních prostředků. Obdobně jako u individuálních dárců musí NNO dávat pozor na stimuly, které vedou firmy k podpoře organizací. Poskytnutá pomoc podniku je odrazem odlišných motivů, např. součást reklamy, možnost směřující k daňovým úlevám, způsob jak uspokojit požadavky ředitele, součást tradice firmy atd. Rozhodování o vhodném partnerství přísluší v rámci NNO managementu, který zhodnotí a posoudí motivy jednotlivých firem. Z pohledu firem je nutné zmínit stále více se prosazující společenskou odpovědnost firem.

Společenská odpovědnost firem jsou veškeré aktivity podniku, které pomáhají zvyšovat jeho reputaci a důvěryhodnost (přeloženo z anglického Corporate Social Responsibility - dále jen CSR). Koncepce se rozvíjí již od 70. let 20. století, přesto neexistuje jednotná definice. Hlavním rysem je předpoklad dobrovolnosti, tzn., že jakákoliv firma, která se rozhodne pro CSR, tak volí pouze z vlastního přesvědčení. Pokud tak učiní, zaměřuje se na tzv. tři P - "people, planet, profit" nebo-li lidé, planeta, zisk. Podnik se soustřeďuje nejen na ekonomický zisk, ale součástí firemní strategie se stávají ohledy na životní prostředí a sociální aspekty chování. Chování v souladu s principy CSR přináší mnoho výhod v podobě větší transparentnosti, dlouhodobé udržitelnosti firmy, odlišení od konkurence, zmenšení nákladů. Sociálně odpovědná firma posiluje důvěryhodnost, tím pádem je lepší alternativou pro potencionální investory, lepší šance k získání kvalitních zaměstnanců a zároveň pak jejich udržení v podniku. Přestože z průzkumu (provedeným v roce 2003 s cílem sesbírat základní data o CSR a zpracovat je do ucelené podoby) vyplývá, že firmy nestaví vztahy s neziskovými organizacemi na přední příčky zájmů, přesto utváří CSR v podniku z pohledu neziskové organizace žádoucí alternativu k oslovení firmy jakožto potencionálního dárce (Trnková, 2004).

Důležité je nevzdávat snahu o případnou spolupráci a v případě neúspěchu prostudovat faktory, které způsobily odmítnutí. Eventualitou mohou být nedostatečné znalosti podniků o příslušné neziskové organizaci, nebo zacílení firmy na jinou oblast podpory neziskového sektoru, dále pak nízká motivace firemních dárců kvůli nízkým daňovým odpisům a nemožnosti prezentace dárců v médiích (RVNNO, 2008, s. 22-23).

2.2.3 Nadace

Nadace představuje specifický druh neziskové organizace, jelikož dle zákona se jedná o sdružení majetku, nikoliv osob. Finanční prostředky pak získávají uspořádáním benefičních akcí, pomocí sbírek, tombol, různých školicích a vzdělávacích akcí (podnikání není povolené), obecně řečeno formou darů (od právnických i fyzických osob), dotací a grantů. Z pohledu financování disponují neobyčejnou výhodou, mají možnost zaznamenat veškerý svůj majetek na obchodním soudu ve formě nadačního jmění. Takto zapsané nadační jmění jako jsou úroky, dividendy, autorská či patentová práva, příjmy z pronájmu nemovitostí osvobozeny od daně z příjmů (Boukal, 2009b).

2.3 Ostatní možnosti financování

Neziskové organizace mají i jiné možnosti sehnání finančních prostředků než jen z veřejných a neveřejných zdrojů. Mezi další alternativy patří (Boukal, 2009b):

- stanovení a výběr členských příspěvků,
- příjmy organizací dosažené z loterií a her,
- uplatnění daňového či poplatkového zvýhodnění,
- finanční prostředky plynoucí z vlastní činnosti.

2.3.1 Členské příspěvky

Každá nezisková organizace může stanovit výběr poplatků, tzv. členských příspěvků (forma daru každého člena NNO). Odlišnost od individuálního dárcovství spočívá v tom, že plátce příspěvku očekává na oplátku jistou protihodnotu. Určitou protihodnotou může být např. získání slevy na vzdělávací kurzy či semináře, zaplacení předplatného publikace, kterou organizace vydává. Nejčastěji se tento způsob financování objevuje u občanských sdružení. Financování v podobě členských příspěvků přináší řadu výhod, a to časovou

nenáročnost, nepředstavuje příliš rizikovou variantu, jedná se o stálý příjem a ani jeho evidence nijak zvlášť nezatěžuje administrativu NNO. Naopak mezi nevýhody je uváděn fakt, že ačkoliv příspěvek hradí každý člen, nemusí být tato částka natolik obsáhlá, aby zajistila strategický zdroj finančních příjmů organizace. NNO by si měla uvědomit, že tato eventualita nepředstavuje příliš ziskový zdroj finančních prostředků (Boukal, 2009b).

2.3.2 Příjmy dosažené z loterií a her

Lukrativním způsobem získání finančních prostředků jsou příjmy z loterií a her, kterých mohou neziskové organizace dosáhnout na základě speciálního zákona o loteriích a jiných podobných hrách č. 202/1990 Sb. Loterijní a hazardní společnosti mají povinnost odvádět určité procento svého výdělku na veřejně prospěšné účely. Výše odvodu se v každé zemi liší, v České republice je částka stanovena od 6 do 12% z výtěžku (výtěžkem se ze zákona rozumí příjem jednoho provozovatele tvořený všemi vsazenými částkami bez výher, správních a místních poplatků a odvodů na státní dozor). Dle údajů Ministerstva financí směřuje více než polovina povinných odvodů na veřejně prospěšné účely do oblasti sportu. Konkrétní evidence oblastí, do nichž prostředky proudí, neexistuje, proto je velmi obtížné kontrolovat či dohledat jejich skutečné využití. Hazardní hry obecně jsou v ČR velmi populární a částky, které lidé vsázejí představují každým rokem vyšší čísla, viz uvedená tabulka - údaje jsou uvedené v milionech Kč (Vajdová, 2005, s. 23-24).

Tab. 4: Sázkové hry a odvod výtěžku na veřejně prospěšné účely (VPÚ) podle oblasti v roce 2003

Oblast	Tržby	Výhry	Příjmy	Poplatky	Odvod na VPÚ
Loterie	6 963,4	3 488,1	3 475,5	89,7	1 034,0
Kurzové sázky	11 186,9	10 096,2	1 090,7	53,6	111,7
Bingo	202,6	141,8	60,8	6,1	3,3
Kasina	10 051,4	7 941,1	2 110,3	232,1	164,2
Výherní hrací přístroje	44 160	33 120	11 040	1 516	510
Technické hry	5 423,1	4 308	1 115,1	111,7	94,2
Celkem	77 987,4 1	59 095,2	18 892,4	2 009,2	917,4

Zdroj: VAJDOVÁ, T., Mgr. PhD. Zpráva o neziskovém sektoru v České republice, s. 23.

2.3.3 Daňové a poplatkové zvýhodnění

Dalším možným způsobem získání peněžních prostředků umožňuje neziskovým organizacím zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., díky němu mohou uplatňovat daňové či poplatkové zvýhodnění. Podle tohoto zákona vystupují NO jako právnické osoby nezřízené za účelem podnikání, tím pádem mají možnost využít již zmíněných úlev při zdanění. Zákonem jsou také přesně vymezeny obecně prospěšné účely, na které se vztahuje možnost poskytnout dary s daňovou úlevou pro dárce. Číselně mohou organizace snížit základ daně o 30%, nejvýše však o 3 000 000 korun. §18 zákona jasně definuje podmínku, kdy NNO mají povinnost účtovat veškerou svou činnost. Existují ještě další položky, které jsou osvobozeny od daně. Patří sem například úroky z finančních prostředků na běžném účtu, úlevy lze také uplatnit na dani darovacích, dědické a dani z nemovitostí (Boukal, 2009a, s. 97).

2.3.4 Příjmy z vlastní činnosti

Alternativou získávání peněžních prostředků neziskové organizace je samofinancování. Jak je patrné z názvu, samofinancování znamená vlastní podnikání NNO. Cílem není jen splnění účelu poslání, ale i činnost zajišťující nutné prostředky pro jeho dosažení.

V současné době se jedná o velmi důležitou a stále více využívanou možnost. Je však nutné rozlišit podnikatelskou firmu a podnikající neziskovou organizaci. Podnikatelská organizace staví vždy na první místo dosažení zisku a kladné cash flow, kdežto NNO preferuje poslání, hodnoty. Vydělané peněžní prostředky firma rozdělí mezi majitele či akcionáře, částečně na reinvestice, NNO veškeré finance vloží na reinvestování do činností naplňujících její poslání. Poslední uváděný rozdíl lze specifikovat v oblasti odpovědnosti managementu, u společnosti jsou to vlastníci či akcionáři, v případě NNO všichni členové včetně širší veřejnosti.

Existuje několik možných variant zajišťující samofinancování. Na prvním místě, z hlediska využívání v praxi, figurují **členské poplatky** (viz. kapitola 2.3.1 Členské příspěvky). Dále může nezisková organizace zavést **poplatky za poskytované služby** (např. v oblasti poradenství) a je nezbytné poskytnout placené služby v co nejvyšší možné kvalitě. Tento způsob se řadí mezi velmi časově náročné, více výdělečné a hrozí zde riziko odchodu stávajících uživatelů v důsledku zpoplatnění dříve neplacené služby. Jinou alternativu nabízí **prodej vlastního zboží**. Většinou se jedná o spojení výroby předmětů v rámci terapie klientů s tělesným postižením nebo nemocí. Organizace by neměla příliš odbočovat ze svého poslání a nabízené výrobky či služby by se tímto pravidlem měly řídit. V případě že NNO vlastní určitý hmotný majetek (budova, prostor, automobil), může získat **příjmy z pronájmu**. Důležité je sepsat řádnou smlouvu o pronájmu a zvolit vhodného obchodního partnera, jinak se jedná o stabilní zdroj peněžních prostředků. Podobně je tomu v situaci, kdy je NNO vlastníkem nehmotného majetku. Ojedinelý případ nastává ve chvíli, kdy nezisková organizace disponuje nadbytečným množstvím financí. Vhodnou alternativou je zvážení **finančního investování** do bezrizikových aktiv, jako jsou např. podílové listy. Pro bezpečné nabytí finančních prostředků je nutné vyhledat obchodní partnery známých a zajištěných institucí s dobrou pověstí. Každá varianta má své slabé a silné stránky, obecně však lze rozepsat výhody a nevýhody samofinancování do několika bodů.

Mezi **výhody** samofinancování patří (Boukal, 2009a, s. 97-98):

- možnost zvětšení objemu disponibilních finančních prostředků organizace (platí v případě, že je zvolený projekt ziskový),
- posílení managementu neziskové organizace,
- způsob překlenutí špatného finančního období, kdy NNO scházejí peněžní prostředky z poskytnutých grantů a dotací (což poukazuje na krátkodobou funkci samofinancování, velkou administrativní náročnost, opožděné či zpětné poskytování prostředků),
- dobrá možnost k lepšímu zviditelnění NNO, jelikož v očích dárců je samofinancování bráno pozitivně (druhá varianta - odrazení dárců, není potvrzena).

Za **nevýhody** se považuje (Boukal, 2009a, s. 98):

- nemožnost využití pro všechny typy NNO (např. hospic nemůže podnikat z etických důvodů, jiným organizacím mohou scházet finance, nedostatek kapacit),
- složitost samofinancování, uvádí se, že na jednu možnost zisku připadá 10 jiných vedoucích ke ztrátě,
- jedná se o velmi riskantní variantu financování, stále hrozí organizaci ztráta peněz a dobré pověsti,
- neexistuje jednotná příručka s přesným návodem, jak postupovat při samofinancování, jelikož každá NNO je velmi specifická a jí dosažené zkušenosti nemusejí být nápomocné ostatním NNO,
- nepředvídatelné konflikty mezi členy, strategie zvolená při samofinancování může vést k objevení neočekávaných rozdílů a rozporů mezi členy, což může znamenat i konec NNO,

- nevhodné pro organizace prodávající finanční krizi, v žádném případě se nejedná o možnost záchrany,
- neznamená způsob k okamžitému nabytí finančních prostředků.

Pokud nezisková organizace uvažuje o možnosti samofinancování, musí pečlivě zvážit svou připravenost (tzn. jasně definované poslání, strategický plán, má vzdělané členy, silný a pevný management, poctivě vedené účetnictví, udržuje dobré vztahy se státní správou a podnikatelským sektorem, aj.), dále pak veškeré výhody, nevýhody a na základě toho se rozhodnout. Faktem zůstává, že samofinancování neznamená substituci dotací, sponzorství, darů, pouze tyto možnosti doplňuje. V úvodu kapitoly je zmínka o tom, že financování má vícezdrojový charakter. Literatura uvádí, že u NNO by měly převládat finance z neveřejných zdrojů. V praxi ovšem záleží jen na uvážení jednotlivé neziskové organizace, pro jakou kombinaci metod se rozhodne (Boukal, 2009b).

3 Řízení neziskových organizací

Samotný pojem řízení bývá velmi často spojován s činností podnikání, což koresponduje s cílem vytvářet finanční zisk. V praxi je tomu ovšem naopak, každá nezisková organizace by měla plně využívat možnosti řízení jako pomoc při plnění svého poslání. Neziskové organizace jsou tvořeny lidmi, kteří chtějí z vlastní iniciativy pomáhat potřebným či společnosti jako celku. Zde nastává problém obsazení vedoucích pozic laiky, kteří pouze usilují o konání dobré věci, ale nedisponují potřebnými zkušenostmi v oblasti profesionálního managementu. Důvodem jsou nízké mzdy v neziskovém sektoru, čítající pouhých 43,7 % z průměrné mzdy.

Tab. 5: Hrubé mzdy pro jednotlivé třídy KZAM¹ v roce 2006

Zaměstnání	Průměrná mzda v tis. Kč	Rozdíl od průměru
<i>Celkem</i>	22 908	
1 - zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci	46 840	204,47 %
2 - vědci a odborní duševní pracovníci	30 501	133,15 %
3 - techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci	25 124	109,67 %
4 - nižší administrativní pracovníci	18 462	80,59 %
9 - pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	12 898	56,30 %

Zdroj: NOVOTNÝ, J. a M. LUKES, aj. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací, s. 139.

Na druhé straně práce v tomto sektoru přináší pozitiva v podobě naplnění osobních potřeb, navázání důvěrných sociálních vazeb, přátelské pracovní prostředí. Nezbytnou složkou dobrého řízení organizace je tedy vůdčí osobnost, pro kterou platí přibližně stejné podmínky jako pro manažery ziskových podniků. Rozdíl spočívá především v odlišné motivaci, ztotožnění se s cíli a touhy plnit poslání organizace. Další významnou skupinu tvoří dobrovolníci, kteří za svou odvedenou činnost nepožadují finanční odměnu (Novotný, 2008, s. 89-90).

¹ KZAM - klasifikace zaměstnání ČSÚ

3.1 Stanovení poslání

Základním stavebním kamenem každé neziskové organizace je definice jejího poslání. Poslání udává důvody existence NNO, stanovuje smysl její činnosti a cíle, kterých chce dosáhnout. Specifikem nabízeného produktu neziskových institucí je změna podmínek života lidí, nejčastěji se jedná o snahu nalézt, pojmenovat a řešit konflikty ve společnosti. Rozlišujeme dva základní typy konfliktů - spor a problém. **Spor** vzniká v situaci, když se jednotlivec snaží prosadit svou verzi pravdy a snaží se pomoci dle svého, dobře míněného, úsudku. **Problému** jsou lidé vystaveni, aniž by si to přáli, takže se snaží společnými silami najít co nejefektivnější řešení. Cílem NNO je buď uplatnit mezi veřejností svůj návrh řešení, nebo propagovat objektivní správné řešení. K plnění svého poslání využívají NNO možné nástroje řízení (strategické plánování, marketing) a získané finanční prostředky (Plamínek, 1996, s. 14).

3.1.1 Strategické plánování

Stanovení poslání je první základní věcí pro úspěšnou neziskovou organizaci. Pokud se chce NO dále rozvíjet do budoucna a neorientovat se pouze na krátkodobé cíle, je nutné si tento vývoj naplánovat. Pro úspěšné splnění poslání je nezbytné konkretizovat poslání organizace do podoby hlavního cíle a dále stanovit období, dokdy má být cíle dosaženo. Plánování by mělo neziskovým institucím přinést v krátkém časovém období pevnější postavení v oboru. Smyslem strategického plánování je stanovení strategie pro splnění vytyčeného cíle, vyhodnocení slabých a silných stránek organizace a veškerých hrozeb a příležitostí okolí, ocenění současných i potencionálních zdrojů, sestavení časového harmonogramu pro včasné splnění strategie, možnost sledovat a hodnotit momentální a konečné uskutečnění plánu. Kvalitně odvedené plánování pomáhá NNO v několika směrech, např. zlepšení výkonnosti, rozvoj týmové spolupráce, řešení nejzávažnějších problémů. To jsou hlavní důvody, proč strategické plánování využívat.

Existuje několik etap plánování, kterými by měla organizace postupně projít (zobrazeno v následujícím obrázku). V případě potřeby je možné se ohlédnout zpět a vrátit se

k potřebným krokům a modifikovat je. Samotný proces plánování se člení do analýzy současného stavu dané NNO, stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů, vymezení vhodné strategie, rozvržení činnosti a následné kontroly.



Obr. 4: Etapy plánovacího procesu

Zdroj: VOSTROVSKÝ, V. a J. ŠTŮSEK. Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti, s. 19.

Strategické plánování je nepřetržitý proces, na jehož počátku figuruje stanovení poslání, dále analýza vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů. Na základě zjištěných informací s ohledem na silná a slabá místa organizace se určí její možnosti a příležitosti. Dalším krokem je stanovení vize a strategického cíle a pomocí dostupných postupů se vypracuje

několik možných strategií, které se důkladně zanalyzují a vyhodnotí. Optimální strategie je vybírána na základě stanovených znaků (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 10-19).

3.1.2 Marketing NNO

Marketing představuje moderní způsob řízení organizace a čím dál tím více organizací tento nástroj využívá. V České republice stále můžeme najít neziskové organizace, které marketing ztracují a považují ho za komerční aktivitu nevyhovující neziskovému sektoru. Tato myšlenka je však mylná, marketing v neziskové sektoru je potřebný a to v několika ohledech. Prvním z nich je fakt, že NNO poskytují svým spotřebitelům služby zdarma (nebo jen za symbolickou částku), a obrací se proto i na ty, kteří jim poskytují finanční zdroje. Druhé špatné přesvědčení se týká názoru, že potencionální zájemci si vyhledají službu poskytující organizací sami. Tato možnost platí pouze v případě založení organizace, v počátku její existence, kdy spolupracuje pouze s úzkým okruhem lidí. Součástí vývoje je však i přijetí specializovaných odborníků, kteří ke své práci potřebují širší okruh klientů. V praxi dokonce někteří spotřebitelé ani neumějí potřebnou službu sami vyhledat (senioři, bezdomovci, zdravotně postižení), záleží tedy na NNO, aby vybudovala vhodné distribuční kanály a dokázala je kontaktovat. Třetím mýtem je přítomnost konkurenčního prostředí, která tkví nejen v získání stejných zákazníků, ale i v oslovení totožných zdrojů financování. Přesto, že je marketing některými organizacemi odmítán, většinou každá NNO využívá více či méně marketingových aktivit např. v podobě sepsání žádosti o sponzorský dar nebo uspořádání benefiční akce (Bačuvčík, 2011, s. 16-18).

Marketingový proces NNO se v podstatě neliší od komerčních společností, stejné požadavky zůstávají u stanovení funkcí marketingového řízení, také u formy a obsahu procesu. Složitější nároky pro NNO jsou uváděny v nutnosti oslovení více typů zákazníků, kterými jsou uživatelé služeb, veřejnost, donátoři a veřejná správa. Přesto je vhodné zmínit se o **pěti krocích úspěšného marketingu** (Plamínek, 1996, s. 158-166):

1. **Stanovení marketingových cílů** představuje hned další krok navazující na proces strategického plánování. Z pohledu marketingu rozlišujeme dva typy cílů, akční

a v oblasti image. Akční cíle znamenají jasnou a přesnou definici výsledků organizace, cíle v oblasti image představují žádoucí pohled veřejnosti na danou NNO. Optimální je stanovit několik akčních cílů, popřípadě cíl v oblasti image.

2. Zhodnocení situace na trhu a postavení NNO na něm. Důležité je ujasnit si, jaké konkrétní potřeby vyžaduje cílová skupina a zda je svým programem dokáže organizace uspokojit. Dalším důležitým krokem je obeznámit se s ostatními institucemi nabízejícími obdobnou službu, následně zvážit možnou spolupráci či vymezení konkurence. Uvědomit si silné stránky a na jejich základě určit výhody oproti konkurenci. K analýze trhu může organizace využít marketingový průzkum vedený odborníky, což je ale velice nákladné, a proto minimálně využíváno. Existují ovšem alternativní způsoby, jako např. internetové databáze dostupné na webových stránkách ministerstev, osobní konzultace s odborníky v oboru, výroční zprávy spolupracujících organizací či konkurence, zveřejněné statistiky, aj.

3. Zhodnotit produkt (službu) podle jeho marketingových parametrů znamená blíže ohodnotit produkt pomocí tzv. marketingového mixu, který se skládá ze 6 P (dle anglických názvů) - popis produktu (product), cílové skupina (public), cena (price), místo poskytování služby (place), dovednost uspokojovat zájem, produkční kapacita (production), propagace (promotion). Produkt musí být správně a přesně popsán tak, aby jeho vyličení bylo plně srozumitelné cílové skupině. Tou jsou myšleni především klienti a dárci, ale spadají sem i skupiny úzce spojené s činností NNO (novináři, státní správa, další NNO či odborníci v oblasti, ve které organizace působí). Jakýkoliv produkt disponuje určitou cenou a ta musí být zaplacená. V případě neziskových organizací cenu platí buďto sponzoři, dobrovolníci, sama organizace, v některých případech i sami klienti (většinou hradí jen částečný podíl dle formy nabízené služby). Místem se rozumí vhodné umístění a dostupnost služby, např. špatné působiště tvoří domov důchodců ve čtvrtém patře v budově bez výtahu. Propagace není nutná u menších NNO, které mají omezenou produkční kapacitu či pravidelně komunikují se svým okolím. V opačné situaci je nutné zohlednit několik požadavků na úspěšnou propagaci. Jedná se o vybrání vhodných

informačních kanálů, způsob propagace odpovídající image organizace, srozumitelnost reklamy, finanční přiměřenost.

- 4. Sestavení marketingového plánu** na základě zpracování tří předchozích kroků. Kvalitně stanovený plán zahrnuje odpovědi na otázky týkajících se 6 P, např. jakou cenu bude organizace požadovat. Dále je potřeba uspořádat realizační plán, pomocí kterého určíme odpovědnost, čas, formu a způsob provedení.
- 5. Volba vhodné propagační kampaně** spočívá v nalezení vyhovující propagační techniky a způsobu sdělení. Sdělení je stručný a jasný apel k určité akci, kterou má klient provést a zároveň vyjádření poskytované služby. Propagační technika se volí podle možností a zaměření organizace (od skromných letáků ve schránce až po drahé televizní spoty).

Největším přínosem marketingu je jasnější definice produktu a zjištění cílové skupiny, její přesnější vymezení pomáhá neziskovým organizacím k pochopení jejich potřeb a následnému lepšímu uspokojení. Pozitivum spočívá také v účinnější komunikaci s klienty, okolím a s tím související zjištění nejlepší formy propagace.

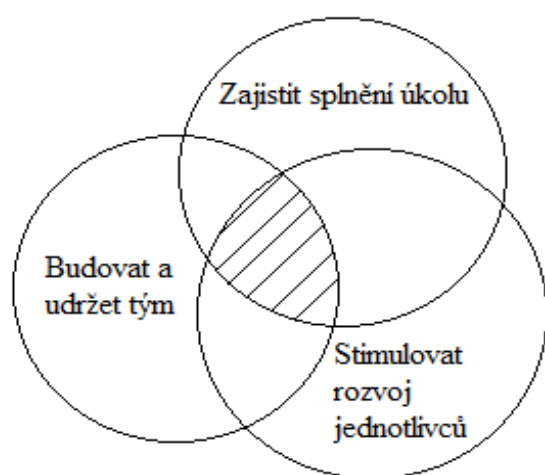
3.2 Vůdčí osobnost

Neopomenutelnou funkcí řízení neziskové organizace je role lídra, nebo-li vůdčí osobnosti. Její prvotní úvaha se musí týkat určení již zmíněného poslání (jedná se o jasnou a jednoduchou definici), následně konání činností, které povedou k plnění tohoto poslání v podobě určení konkrétních cílů organizace. Aby došlo ke kýženému naplnění, měl by se vedoucí řídit třemi jednoduchými body: najít žádoucí příležitosti, prokázat kompetenci a angažovat se.

Vedoucí osobnost by měla disponovat určitými vlastnostmi, které jsou zárukou úspěšného řízení. Jedná se o silné stránky a talent je naplno využít, dále pak charakter člověka, tzn. schopnost zaujmout lidi, jít jim dobrým příkladem, vybudovat si autoritu, spolupracovat s týmem, naslouchat a respektovat druhé (Drucker, 1994, s. 15-19). Těmito základními

rysy by měl disponovat každý vedoucí, ovšem určit veškeré optimální vlastnosti je scestné. Nejpraktičtější řešení spočívá v schopnostech lídra zaručit rovnováhu fungování týmu ve třech směrech (Plamínek, 1996, s. 39):

- dosahování vytyčených cílů,
- zajištění veškerých potřeb členů týmu a motivovat je k rozkvětu,
- budování týmu.



Obr. 5: Co musí dělat vůdčí osobnost

Zdroj: PLAMÍNEK J., aj. Řízení neziskových organizací, s. 39.

Od vůdčí osobnosti je také očekáváno plnění mnoha úkolů, mezi které patří předpovídat krizi (či lépe zamezit jejímu vzniku), přizpůsobovat se vývoji (tzn. nepodlehnout mylnému vnímání úspěchu, který nutí vedení polevit ve snažení), nebát se čelit přijmutí rizikové alternativy a především inovovat. Obecně platí, že neziskové organizace disponují mnohými nápady, ale k jejich realizaci ve většině případech nedojde kvůli nesprávnému postupu. Úspěch je odrazem volby vhodné inovační strategie, která vychází především z efektivního marketingu organizace. Důležitým pravidlem kvalitního marketingu je nepoužívat své dostupné zdroje v oblastech, kde není jistota dosažení chtěných výsledků. Nutnou podmínkou je také perfektní znalost zákazníků (jedná se především o potenciální zákazníky) a trhu, zahrnout do plánované strategie způsob získávání finančních prostředků.

Po určení cílové skupiny je vhodné navázat kontakt, komunikovat s ní a následné zjištění zpětné vazby. Tvůrci inovační strategie by se měli vyvarovat několika nejčastějším chybám, které se v realitě neustále opakují. Jedním z mnoha omylů je přílišná nesebekritičnost inovátora, což vyústí v nemožnost přizpůsobení jeho nového nápadu skutečným potřebám. Dále je potřeba návrhy nejprve ověřit a vyzkoušet před zavedením do reálného provozu. Mezi další chyby patří snaha napravit dlouhodobější problém místo vymyšlení něčeho nového, neupravení tématu činnosti dle jiné poptávky. Největším omylem každé inovační strategie je její stejný postup zavádění na trh. Originalita a nový směr myšlení je zásadní pro celkový úspěch nové strategie. Většinou je lídr součástí pracovního týmu, který představuje efektivní formu řízení (Drucker, 1994, s. 20-24).

3.2.1 Komunikační dovednosti manažera

Nejzákladnější vlastností lídra, ať už se jedná o manažera obchodní firmy či neziskové organizace, je schopnost kvalitní komunikace s lidmi. Ve svém okolí musí navazovat vztahy nejen s pracovníky uvnitř organizace, ale i s reprezentanty médií, klienty, partnery. Úspěch jeho snažení (posléze celé organizace) spočívá v dovednosti domluvit se s nimi tak, aby všichni účastníci pochopili věc správným způsobem. Mezi hlavní oblasti komunikace, které by měl každý lídr zvládat patří (Rektořík, 1998, s. 66):

- **Odhadnout lidi** - většinou při prvním setkání s nimi. Platí zásada, že prvotní dojem by neměl být přeceňován, přesto na jeho základě můžeme odhadnout typ člověka.
- **Naslouchat** - představuje důležitý zdroj informací, které se posléze zakomponují do řízení organizace. Naslouchání také pomáhá utvářet důvěryhodnou atmosféru mezi partnery.
- **Klást otázky** - znamená vyjádření zájmu o druhé, povzbuzení, nabídka pomoci (ne jen získání pouhé informace). Otázka musí být položena správným způsobem, tzv. vhodná otázka, opak může vést ke zjištění nechtěných věcí či dotčení člověka.

- **Rozpoznání řeči těla** - dále také rozumět gestům, která mnohdy o dotyčné osobě prozradí více než rozhovor.
- **Práce s emocemi** - dobrý vedoucí se musí naučit své emoce ovládat, nenechat se jimi strhnout. Ovšem potlačovat emoce také není správné, lepší je vystupovat jako samostatná osobnost (být sám sebou) a nechovat se podle naučených frází.
- **Ovládat prostředí** - vhodná volba výběru prostředí pro daný typ jednání je nesmírně důležitá vlastnost manažera. Zamezí tím rušivým prostředkům, zajistí dobrý pocit zúčastněných a využije veškerých dostupných zdrojů k hladkému průběhu jednání.
- **Prezentovat** - umět podat své názory a rozhodnutí výstižným způsobem. V praxi se často stává, že právě forma výstupu rozhodne o účinnosti sdělení a mnohdy se stává důležitějším faktorem než samotný obsah.
- **Empatie** - znamená schopnost vcítit se do pocitů druhých, porozumět jejich zájmům, potřebám, což je důležité pro budování dobrých vztahů a navození pocitu důvěry.
- **Řešení konfliktů, vyjednávání** - jedná se o komplexní vlastnost. Konflikt ve společnosti nutně neznamená trable, přináší s sebou také užitek. Pomáhá včas odhalit slabé stránky a nacházet nové nápady, znamená také stabilní rozvoj organizace (kde se nic neřeší alespoň malé spory, dojde brzy ke stagnaci vývoje).

3.2.2 Týmová spolupráce

Prvotním impulzem založení nové NNO je skupina lidí, která má společnou vizi, tzn. jistou představu o řešení určitého společenského problému. Aby se organizace úspěšně rozvíjela, je vhodné vybudovat tým, jehož cílem je efektivně skloubit veškeré dovednosti jednotlivců a vyvarovat se jejich slabinám. Jedná se o moderní způsob spolupráce využívaný především menšími institucemi, který dokáže naplno využít veškerých předností členů

a díky tomu se stává stále více populárnějším. Kvalitně fungující tým musí splňovat několik bodů (Plamínek, 1996, s. 32-37):

- Skupinu spojuje společný cíl a měla by čítat maximálně 12 členů (optimální počet je udáván mezi 7 až 12 členy) z důvodu lepší komunikace v rámci týmu a plnému využití potenciálu všech zúčastněných. Příliš velká skupina znamená zdlouhavé procesy rozhodování a následně ztracení zájmu angažovat se plnými silami.
- Vlivy a schopnosti jednotlivců jsou odlišné a vzájemně na sebe navazují a doplňují se, což souvisí s určením rolí. Každý člen zastává určitou roli, která je odrazem osobních charakteristik a opakovaného chování člověka. Tým potřebuje zástupce od každého typu, jinak hrozí nesoulad a neúčelnost skupiny. Existuje mnoho typologií uvádějící různé druhy rolí, např. P. Honey rozlišuje čtyři možnosti - vymýšlející, konající, řídící a pečující.
- Každý člen je rovnocenným kolegou v rámci týmu, neexistuje člověk více či méně důležitý. Role a odpovědnosti jsou jasně definovány a respektovány.
- Prostředí je přátelské a spojené s důvěrou členů, což je nezbytné pro správné fungování týmu. Důvěra pramení především z myšlenky, že každý jedinec je ochoten a schopen vynaložit stejně velké úsilí při plnění poslání. Narušení dobrých vztahů ohrožuje jistotu a její napravení je velmi zdlouhavé.
- Dalším bodem je plné využití otevřené a vzájemné komunikace. Veškeré dostupné informace či názory členů nesmějí být zamlčovány, naopak je důležité o všem diskutovat. Úspěšné týmy zakládají tzv. "metajazyk", který zahrnuje jak verbální, tak i neverbální složku a rozumějí mu pouze členové. Výhodou nového druhu dorozumění je rovnost všech zúčastněných (nehledě na úroveň jejich vzdělání). Projevem efektivní komunikace je okamžité řešení veškerých sporů a konfliktů, které mohou kdykoliv nastat. Zde platí otevřená diskuze a jejím cílem je dopracovat se k optimálnímu řešení.

- Posledním faktorem úspěchu je ochota a hlavně schopnost objektivního vyhodnocení vykonané práce.

3.2.3 Personální rozhodování

Výsledky řízení neziskových organizací se velmi těžko kontrolují, jednou z možných metod dozoru představuje personální rozhodnutí vedoucího. Výkonnost instituce určuje produktivita jejích pracovníků, nelze vytvořit více, než jsou schopni odvést svou práci lidé. Je tedy důležité umět správně vybrat a najmout schopný personál a následně rozhodnout o přiřazení úkolů, možnosti povýšení či propuštění. Kvalitní vedoucí se obvykle řídí několika základními pravidly:

- nestačí pouze popsat práci, je nezbytné jasné definování úkolu pro pracovníka,
- nespoléhat se na intuici a předsudky, podrobit každého účastníka výběrového procesu systematickému postupu a poté vybrat toho člověka, který nejlépe odpovídá svými schopnostmi,
- zaměřit se hlavně na zjištění výkonnosti kandidáta, nikoliv na jeho povahu,
- nalézt silné stránky adepta, které měříme podle úspěšnosti splnění předchozích úkolů, a přiřadit mu práci, korespondující s těmito přednostmi.

Okamžikem výběru pracovníka rozhodovací proces nekončí, správnost rozhodnutí můžeme měřit až po předložení prvních návrhů dané osoby. Pro efektivnost pracovníků je důležité, aby každý z nich plně chápal svou funkci v organizaci a dokázal navázat dobré vztahy se svými kolegy, kteří mu poskytnou nezbytnou podporu při plnění úkolu. Součástí personálního rozhodování jsou i nepříjemnosti v podobě propuštění či povýšení na vedoucí místo. Pokud se jedná o povýšení, nejlepší volbou je rozhodnutí na základě výkonnosti pracovníka. Odpovědnost za růst a rozvoj instituce nese zpravidla vůdčí osobnost, ale v praxi záleží především na zdokonalování jednotlivce, vedoucí povzbuzuje k lepším výkonům a jde příkladem (Drucker, 1994, s. 127-135).

3.3 Dobrovolníci

Samotný pojem dobrovolnictví je v České republice poměrně novou záležitostí. Často totiž bývá zaměňován výrazem "občanská výpomoc", která vyjadřuje vzájemnou pomoc v rámci rodiny, sousedských vztahů či výpomoci cizím lidem. Rozdíl spočívá v odlišných požadavcích na roli dobrovolníka, od kterého se očekává spolehlivost plnění dobrovolné činnosti. To je hlavním důvodem, proč neziskové organizace spolupracují s dobrovolníky, v podstatě jim nabízejí možnost vykonávat dobrovolnou službu a zároveň pro ně představují pravidelný přínos pomoci, zdroj nových nápadů. Z právního hlediska byl pojem definován zákonem č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, který vešel v platnost 1. ledna roku 2003. Zákon vymezuje několik nových pojmů - dobrovolnická služba, dobrovolník, vysílající a přijímající organizace².

Co se týče pojmu dobrovolníka, nejčastěji uváděnou definicí je v současnosti formulace od Sozanské a Tošnera (2002, s. 35) „*dobrovolník je člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“ Jako nejlepší dobrovolníci jsou uváděni lidé s humanitním cítěním, kteří se aktivně a pravidelně angažují v různých sociálně zaměřených aktivitách. Hnacímotorem dobrovolné činnosti je dostatečně silná motivace dotyčných osob. Rozlišujeme tři základní typy motivace dobrovolnictví (Tošner a Sozanská, 2002, s. 47):

- 1. Konvenční či normativní motivace** znamená podnět k dobrovolné pomoci na základě morálních hodnot nejužšího okolí člověka či obecně dodržována pravidla chování společnosti. Jedná se o nejčastější formu u nás, zastoupenou 41%. Motivem dobrovolníka jsou blízké osoby, příbuzní a rodina či pouhé přesvědčení dotyčného o správnosti jednání (vlivem způsobu života společnosti, ve které se nachází). Touto motivací obvykle oplývají věřící a lidé nad 60 let.

² Více informací o znění zákona lze nalézt na internetové stránce Ministerstva vnitra <http://www.mvcr.cz/dobrovolnicka-sluzba.aspx>

2. Reciproční motivace představuje zájem dobrovolníka nejen na konání dobré věci, ale i snahu o rozvoj sebe sama. Dobrovolnictví není chápáno jen jako společenská norma, důležité je zaměření na vlastní přínos zúčastněného. Typickými představiteli jsou mladí lidé do 30 let, kteří chtějí uplatnit své znalosti na prospěšné účely, přiučit se novým věcem a navázat kontakty. V České republice se podle tohoto druhu motivace rozhoduje 37% dobrovolníků.

3. Nerozvinutá motivace se skládá z několika základních prvků, které jsou dostatečným motivem pro rozhodnutí člověka o dobrovolnické pomoci. Nejčastěji jsou uváděny tři základní prvky. Prvním z nich je důvěra v organizaci, v níž mají lidé zájem pracovat, dále pak přesvědčení o smysluplnosti prováděné činnosti a posledním prvkem je příjemný pocit z možnosti podílet se díky organizaci na šíření dobré myšlenky. Vliv této motivace se vyskytuje u 23% dobrovolníků a projevuje se hlavně u vysokoškoláků či lidí ve věkové skupině 46 - 60 let.

Postoj k dobrovolnictví je v České republice stále ovlivněn politickým režimem před rokem 1989, obdobím socialismu, kdy pomáhat jako dobrovolník znamenalo přistoupit na podmínky politických autorit a často lidé odváděli tuto činnost nikoliv dobrovolně, ale z povinnosti. Proto se i dnes setkáváme s nepochopením principu dobrovolnictví, které je vnímáno jako zbytečná práce navíc (když je zadarmo) a s přesvědčením, že se jedná o sektu či aktivity fanatiků. Problém vyplývá i ze stran neziskových organizací, jelikož existují případy, kdy by dobrovolníci rádi pomohli, ale management nedisponuje potřebnými zkušenostmi. Dalším příkladem jsou NNO, které dobrovolníky ani přijímat nechtějí, jelikož je jejich přijetí spojeno s nutností evidence a zaškolení nebo nevědí, jak by využili jimi nabízenou pomoc. Je tedy nezbytné dobrovolnictví profesionálně organizovat do takové míry, aby bylo dobrovolníkům umožněno svobodné uplatnění. Přesto došlo od roku 1989 k rozvoji dobrovolnictví a stále více organizací si uvědomuje důležitou roli dobrovolnické činnosti. Výhodou pro NNO je získání spolehlivého zdroje pomoci, nových zkušeností a také možnost otestování kvalitního řízení instituce, protože platí motto: "tam kde nejsou zaměstnanci či klienti spokojení, dobrovolník delší dobu nezůstane".

4 Vývoj neziskového sektoru v ČR po roce 1989

Za období socialismu byl neziskový sektor striktně kontrolován totalitním režimem a aktivity organizací musely plnit vizi "dokonalé" socialistické společnosti. Prostor pro nebývalý rozmach se otevřel až po roce 1989, mezníkem novodobé české historie, konkrétně Sametovou revolucí, která vedla k pádu komunistického režimu a nastolení principů demokracie. Vývoj neziskového sektoru byl tedy z velké části ovlivněn současným formováním politické scény v České republice. Záměrem kapitoly je osvětlit minulost neziskového sektoru s cílem pochopit jeho současné postavení a problémy s tím spojené.

Přesto, že milníkem vzrůstu počtu NNO je rok 1989, je na místě zmínit se o **historii** provázející naše území. Bohaté dějiny občanských aktivit jsou známkou tradic a značný boom po svržení totalitní éry není náhodou. Literatura uvádí sedm základních etap rozvoje neziskových aktivit před rokem 1989 (Angelovská, 2009, s. 47-53):

1. **Křesťanství** jako filozofie ovlivňující chování raně středověké společnosti je prvním předchůdcem činností pozdějších neziskových organizací. První náznaky o založení nadací pocházejí ze 13. století, kdy se jednalo hlavně o kláštery či chrámy pečující o nemajetné, sirotky a staré lidi, nebo spolky poskytující vzdělání chudým studentům. Objevily se dvě propagované oblasti - dobročinnost a spolková činnost (cechy, mnišské řády, apod.).
2. **Oslabení role církve** počínaje husitskou revolucí a posílení vlivu městského stavu. Roku 1620 církve posílila své postavení ve školství díky pomoci Habsburků. Avšak vlivem názorů humanismu a renesance byla vytlačena státem, který se chopil moci a v době osvícenství, za vlády Josefa II. (roku 1780) podléhala již veškerá humanitární péče veřejné správě a nad nadacemi byl zjednáán státní dozor.
3. **Národní obrození** je prezentováno vlasteneckým cítěním, jehož snahy o kulturní a politickou emancipaci (rok 1830) byly doprovázeny vznikem různých nadací, spolků a sdružení s cílem vyzdvihnout národní bohatství z oblasti kultury, umění,

vědy a vzdělávání. Jen nárůst spolků ze sedmdesátých na devadesátá léta čítá 7000 organizací a jejich počet se nadále vyvíjel směrem vzhůru.

4. **Československý stát** založený roku 1918 představoval "zlatý věk" neziskového sektoru. Vznikaly četné spolky provozující svou činnost zaměřenou na okruh sociálních problémů, ochranu veřejného zdraví, dětí, mládeže a řešení otázky chudoby. Mnohé instituce čerpaly inspiraci ze zahraničí, byly založeny např. Skaut, tramské osady, Čs. červený kříž aj. Nejvíce vyzdvihovala byla oblast týkající se péče o děti a mládež a jejího volného času.
5. **Druhá světová válka** je obdobím nevídaného přerušení rozvoje neziskového sektoru, který se v České republice datuje rokem 1938 německou okupací. Režim zrušil většinu fungujících organizací, zbývající část přetvořil v rámci ideologie na centralizované hierarchické společnosti spadající pod moc státu. Poválečný stav krátkodobě zaznamenal znovuoobnovení NNO, došlo však k odstranění národnostní různorodosti (vzniklé za první republiky) a některé instituce byly zmanipulovány mocnou politikou.
6. **Éra socialismu** odstartovala roku 1948 a přinesla s sebou návrat zpět k totalitnímu režimu. Tlak na existující NNO postupně sílil a cílem státu byla jejich reorganizace v masové instituce, pomocí nichž by využil veřejnost (lze označit termínem "práce zadarmo") k budování socialistické společnosti. Majetek veškerých spolků a církevních organizací byl akčním výborem zkonfiskován, došlo k jejich sjednocení do státem řízených "dobrovolných organizací" Národní fronty (dosavadní počet 60 000 NNO, klesl na pouhých 638). Neziskový sektor nebyl sám o sobě zrušen, ale ideologizován ve prospěch socialistického státu, který se jím snažil kompenzovat chybějící komerční sektor a byl tedy prostřednictvím myšlenek a tezí komunismu ovládán. Řízená dobročinnost znamenala nezbytnou pomoc pro fungování státu, jelikož bez účasti dobrovolníků by chod systému moc dlouho nevydržel. Zároveň stát nemohl tuto závislost na dobročinnosti přiznat, propaganda komunistického režimu to striktně odmítala a pokládala za nedostatek kapitalismu. Zpočátku ve společnosti převládalo budovatelské nadšení, pomoc se ještě dala

označit za dobrovolnou, ale postupem času musel socialistický stát řešit stále více problému a pouhá motivace jednotné identity již občanům nestačila. Zrodila se tak nucená pomoc ve prospěch státu, kdo chtěl jít např. studovat, sehnat dobrou práci, musel se aktivně podílet na socialistickém způsobu života – jít ve šlépějích komunistické propagandy. Tento způsob dobrovolnictví zakořenil poměrně hluboko do paměti veřejnosti a zanechal v občanské společnosti negativní pohled na neziskový sektor, který v určité míře přetrvává dodnes.

- 7. Pražské jaro** se uskutečnilo roku 1968 neúspěšným pokusem svržení vlády. Šedesátá léta jsou typická politickým uvolňováním, což představovalo šanci pro občanskou veřejnost, která se stále větší měrou začala zajímat o věci veřejné. Vznikaly různé sbírkové akce, zakládaly se nové politické strany a činnost několika málo významných institucí byla opět obnovena. Komunisté obratem zareagovali na změny v zemi vpádem vojsk Varšavské smlouvy a nastolením období "normalizace", což v praxi představovalo opětovný posun neziskového sektoru na úroveň před rokem 1960. Osmdesátá léta přinášejí rozvoj občanských aktivit do všech koutů života veřejnosti, což významně přispívá ke změnám ve společnosti a pádu socialistického režimu v roce 1989. Konkrétně pro neziskový sektor padly zábrany roku 1990, kdy byl přijat zákon o svobodném sdružování občanů.

Po roce 1989 tedy dochází k impozantnímu nárůstu počtu neziskových organizací, kterým se otevřely nové možnosti a příležitosti. Obdobně jako se členění nejvýznamnější historická stadia vývoje neziskového sektoru (dále jen NS), rozlišují se i odlišné fáze rozvoje NS po Sametové revoluci. Jedná se o pět důležitých období (Labouťková, 2009, s. 24):

- **1990 – 1992.** Dochází k prudkému nárůstu neziskových organizací. Společností prochází vlna nadšení, která se odrazí také v politické sféře a je založen Nadační investiční fond, zřízena Rada pro nadace jako poradní orgán vlády pro řešení nejasností ze strany NNO. Díky pádu totalitního režimu jsou vytvořeny příznivé podmínky pro příliv kapitálů zahraničních dárců, kteří podporují neziskový sektor jako součást mladé demokracie.

- **1993 – 1996.** Postavení státu vůči nově vzniklému neziskovému sektoru je zdrženlivé a skeptické, což se projevuje nedostatkem vůle rozdělit NIF a otálením ohledně nového zákona o nadacích. Pozice NS je silně ovlivněna dvěma názory (o důležitosti občanské společnosti) mocných politických osobností, Václava Havla a Václava Klause. Politický vývoj byl v tomto období na nižší úrovni než tempo růstu NS, přesto státní finanční podpora zůstávala konstantní (2 až 3 mld. Kč).
- **1997 – 2001.** Vztah státu se mění, stává se pevnější. Zpřesňují se pravidla ohledně dotací jednotlivých ministerstev, je vyhlášen zákon o nadacích a připravují se nové zákony. NIF je zpřístupněn a jsou rozděleny první peněžní prostředky, obnovena je i činnost RVNNO.
- **2002 – 2004.** Zde sehrály svou roli dvě významné události. První z nich je reforma veřejné správy a vznik krajů, čímž se mění postavení jednotlivých NNO. Druhým faktorem je vstup ČR do Evropské unie a možnost zapojení NNO do projektů podporovaných fondy z EU a získat tak nové zdroje. Následkem je buďto posílení pozice NNO, nebo jejich zánik. Také dochází k odlivu zahraničních dárců, jelikož ČR získává pověst konsolidované a poměrně bohaté země.
- **2005 – 2009.** V roce 2004 byla sestavena Českým statistickým úřadem a Centrem pro výzkum neziskového sektoru v Brně pilotní verze satelitního účtu neziskových institucí. Jedná se o statistický nástroj obsahující základní ekonomické ukazatele a jeho cílem je zmapovat situaci a postavení NS pomocí klasifikace ICNPO. Získaná data lze porovnávat nejen v rámci uplynulých let, ale i v mezinárodním měřítku. V tomto období je podstatný i rok 2006, kdy byla založena veřejně dostupná databáze NNO.

V současnosti vláda připravuje změnu občanského zákoníku, platnou v roce 2014. Součástí obměny je samotné vymezení právnických i fyzických osob, což se dotkne i legislativní úpravy NNO, např. bude zrušen zákon o nadacích a nadačních fondech a definice bude uvedena v občanském zákoníku. Jaké výsledky přinese změna do sféry neziskového sektoru je otázkou budoucího vývoje, avšak už teď se objevují negativní diskuze

o možném znevýhodnění pozice NNO. Asociace nadací Fóra dárců se snaží o vypracování vyhovujících ustanovení a ovlivnit prozatímní stav vývoje občanského zákoníku (Granja, 2005).

4.1 Struktura neziskového sektoru po roce 1989

Zároveň se změnou politických událostí po roce 1989 se začal neziskový sektor velmi rychle rozvíjet. Počet neziskových organizací prudce vzrostl zejména na počátku devadesátých let, kdy množství občanských sdružení stoupl téměř o patnáctinásobek. Pro lepší představu udává následující tabulka vývoj občanských sdružení a jejich organizačních jednotek, jelikož tyto právní formy nejlépe vystihují obecný trend neziskového sektoru. Příčinou je také fakt, že v dnešní době tvoří občanská sdružení a jejich pobočky kolem 90% veškerých NNO v České republice.

Tab. 6: Nárůst počtu registrovaných občanských sdružení a organizačních jednotek občanských sdružení za léta 1989 - 2006

	1989	1993	1996	1999	2001	2003	2006
Občanská sdružení	537	21 694	27 807	38 072	47 101	50 997	58 915
Organizační jednotky OS	1 451	9 488	13 869	25 578	29 441	31 509	30 749

Zdroj: ANGELOVSKÁ, O., P. FRIČ a R. GOULLI. Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989, s. 54.

Nejvíce preferovanými oblastmi v ČR, vyjádřené pomocí počtu zaměstnanců v oboru, jsou kultura, sport a rekreace. Naopak méně upřednostňovaná odvětví jsou vzdělávání, zdraví a sociální péče, což v porovnání se zahraničím představuje nepatrný díl celého neziskového sektoru. Co se týče struktury zdrojů peněžních příjmů, téměř jedna třetina je naprosto nezávislá na dotační politice státu (Angelovská, 2009, s. 59-61). Z hlediska legislativy vznikaly v průběhu let nové zákony a nyní mezi NNO řadíme občanská sdružení, jejich organizační jednotky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné

společnosti a církevní organizace (více informací viz kapitola 1.2 Definice neziskových organizací). Nejaktuálnější pohled, co do počtu současných institucí, podává následující tabulka.

Tab. 7: Počet NNO podle jednotlivých právních forem v roce 2011

	Registrované subjekty	Subjekty typu statistický podnik
Občanská sdružení	76 126	22 518
Organizační jednotky OS	33 599	14 245
Nadace	487	285
Nadační fondy	1 358	651
Obecně prospěšné společnosti	2 208	1 311
Církevní organizace	4 376	2 472
CELKEM	118 154	41 482

Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ. Český statistický úřad

Statistický podnik definuje takové neziskové organizace, u nichž byla zjištěna aktivita. Soudobá legislativa totiž nestanovuje institucím odhlašovací povinnost, proto existuje mnoho společností, které svou činnosti dávno ukončily, avšak jsou stále vedeny v registru (Angelovská, 2009, s. 54). Z údajů uvedených v tabulce je patrné, že skutečně aktivních NNO je z celkově zjištěného počtu necelá polovina, což může v praxi vést ke zbytečně matoucím informacím a nepravdivým tvrzením.

4.1.1 Příčiny náhlého rozvoje neziskového sektoru

Možné důvody dynamického rozvoje NNO jsou vysvětlovány pomocí několika výkladů. Prvním z nich je **teorie heterogenity**, která je založena na myšlence selhání státu i trhu v oblastech veřejného života. Společnost je tvořena různorodými skupinami s odlišnými potřebami a stát nedokáže všechny v potřebné míře uspokojit, pomoc neziskového sektoru je tedy namístě. Toto vysvětlení je typické pro veškeré postkomunistické země, ČR

nevyjímaje, díky liberalizaci politických a ekonomických poměrů, doprovázenou oslabením státu a nedostatečným tržním prostředím.

Další vysvětlení poskytuje fakt, že po svržení komunistické éry došlo k **rozpadu již stávajících velkých organizací**. Před rokem 1989 byly veškeré instituce registrovány v Národní frontě, která byla mocensky ovládána režimem a obsahovala především národní a střešní společnosti s mnoha (až tisíci) pobočkami. Po revoluci se tato menší sdružení osamostatnila s cílem dosáhnout vlastní subjektivity a odpoutat se od hlavních institucí, které je využívaly jako finanční zdroj. Tím pádem získala novou právní identitu, zahrnující je do registru jako NNO. Nejčastěji byly postihnuty sektory jako školské sdružení rodičů, sbory dobrovolných hasičů, myslivecká sdružení, sportovní kluby, apod.

Třetí vysvětlení nabízí **teorie kolektivní identity**, jež opět úzce souvisí s existencí socialistického režimu a objasňuje situaci v posttotalitních státech. V souvislosti s politickým zřízením lze tehdejší společnost rozdělit na dva protipóly – jeden sdílí myšlenku ideologie, druhý proti ní ze všech sil bojuje. Sametová revoluce byla zlomovým okamžikem ve smýšlení lidí, orientační bod škatulkující občany do jednotlivých skupin zmizel, proto většina populace začala hledat novou kolektivní identitu. Někteří se ztotožnily v jiných směrech, jako je křesťanství či nacionalismus, a našli si tak potřebnou náhradu. Mnozí nacházeli ztracenou víru ve vytváření, nebo pouhé účasti, organizačních spolků.

Poslední důvod nebyvalého rozmachu počtu NNO, týkající se především nadací, je **spekulativní přístup** velkého počtu jejich zakladatelů. Spekulace vztahující se k nově vzniklým nadacím jsou dvojího druhu - první z nich je vidina snadného nabytí finančních prostředků, druhá se zaměřuje na udržení vydělaného obnosu. Zneužit byl především NIF, který byl hlavním impulsem k založení mnoha nadací, jejichž existence oficiálně spočívala zapsáním v registru NO, ve skutečnosti ale nebyly prováděny žádné aktivity nutné k realizaci jejich poslání. Spekulace druhého typu se projevila četnými daňovými úniky a podvody. Neadekvátní chování podnikatelů bylo ukončeno vládou roku 1998, přijetím zákona o nadacích a nadačních fondech, kdy klesl počet nadací z téměř 5 000 na pouhých několik set (Frič, 2001, s. 81-84).

Neziskový sektor je z různých hledisek podrobován analýzám, s jejichž pomocí lze vydedukovat případné nedostatky či zpochybnit vžitá tvrzení. Pomocí projektu John Hopkins Univerzity z roku 1999 byla zjištěna (a zároveň vyvrácena) nová fakta o postavení NNO v České republice. Například se vyzkoumalo, že NS je z hlediska získávání peněžních prostředků soběstačný větší měrou, než se předpokládalo. Mnohé organizace dokážou vykonávat činnost nezávisle na pomoci dotační politiky státu či na zahraničních dárcích, ovšem rozhodujícím faktorem je oblast působení. Problémy ohledně financování jsou viděny především v neochotě soukromých dárců, nikoliv ze strany státu, zároveň ale nepředstavují dary nejvýznamnější zdroj peněžních prostředků. Negativně dopadla i mylná domněnka o zdravém a přirozeném vývoji vnitřní struktury NS, v porovnání s vyspělými zeměmi lze interní organizaci označit za deformovanou. Naopak z výzkumu vzešlo potvrzení o nepochybném významu neziskového sektoru, jakožto důležité ekonomické síly. Nabízí služby neatraktivní pro ziskový sektor (péče o bezdomovce, seniory, aj.) a přitom hraje roli zaměstnavatele. Uplatnit se mohou i dobrovolníci, kteří dle sesbíraných údajů tvoří 27% české společnosti, což je pořád málo v porovnání se zahraničím (např. USA), ale i přesto obsadili čeští dobrovolníci první místo mezi postkomunistickými zeměmi (Angelovská, 2009, s. 62-66).

4.2 Vliv politického vývoje po roce 1989 na NS

Polistopadové události s sebou přinášejí zásadní změny politického života. Pád komunistického režimu znamenal otevřené možnosti pro občanskou společnost, která byla do této doby utlačována a hlídána státními orgány. Většina do té doby utiskovaných skupin se po roce 1989 aktivně angažovala v politice s cíli prosadit parlamentní demokracii a pluralitní systém politických stran a především svobodu sdružování občanů. Následující vývoj byl tedy z velké části ovlivněn ideologií a činnostmi těchto lidí, které lze označit jako neziskové organizace bojující proti socialistické éře. Pozdější přístup politiků k neziskovému sektoru byl odrazem vlivu, moci a snahy NNO účastnit se a prosadit již zmíněné cíle. Tématem se zevrubněji zabývá Pavol Frič (2004) ve své studii, ze které zmíním jen podstatná fakta pro porozumění současné pozice NNO.

Bezprostředně po Sametové revoluci došlo k velkému nárůstu počtu NNO a zároveň se uvolnil prostor k upevnění postavení neziskového sektoru ve společnosti. Paradoxně ale pád totalitního režimu umožnil aktérům tehdejšího (zakázaného) NS přechod do státní správy, což se projevilo oslabením prostředků k jeho konsolidaci. Veřejnost oplývala nadšením z nově vzniklých demokratických poměrů a entuziasmus pronikl i do politické sféry, NNO se mohly spolehnout na podporu a vstřícnost politiků. Po prvních legislativních krocích pro rozvoj NS, začala vláda svým vývojem zaostávat, objevily se počáteční spory a vztah politiků se v případě ČR změnil v chladnou rezervovanost. Důvody náhlého obratu jsou vysvětlovány pomocí čtyř procesů, které zásadně ovlivnily relace mezi NS a představiteli politiky:

- 1) **Eliminace hrozby návratu totality.** Nástupci reprezentantů svržené komunistické strany většinou přešli do opozice proti vzniklé demokracii a snažili se o posílení levicového pohledu vládnutí. Pro nové politické elity strany a hnutí představovaly hrozbu, proto hledaly podporu u velkého počtu nově vzniklých neziskových organizací. Výsledkem snahy o moderní řízení občanské společnosti bylo rozštěpení neziskového sektoru na nové a tradiční NNO, které byly státem přehlíženy.
- 2) **Budování systému politických stran.** Vzorem postkomunistických zemí byl západní model parlamentní demokracie, který je postaven na vybudování pluralitního systému loajálních politických stran. Po roce 1989 vznikala celá řada menších stran, z velké části tvořených antikomunistickou občanskou společností, s názory upřednostňujícími osobní morální hodnoty. Kladly důraz na humanitní hodnoty, občanskou identitu, prosazování společenského dobra a odmítaly zvýhodňovat stranické zájmy. Klasický západní styl vládnutí byl tím pádem narušován, což vedlo vůdce stran k postupnému vytěsnění prvků občanské etiky z politického života. Poražení představitelé menších stran, kteří neplnili vize "velké politiky", se vrátili do neziskového sektoru.
- 3) **Formování stylu vládnutí.** Nově vzniklých politických stran bylo opravdu velké množství, proto mezi sebou vehementně soutěžily o každý volební hlas, což mnohé

z nich zruinovalo, jelikož náklady spojené s existencí a volebními kampaněmi byly příliš vysoké. Úbytek finančních prostředků donutil menší strany přimknout se více ke státu, kde našly potřebné peníze, a prosazovat spíše stranické zájmy. V podstatě byl nastolen technokratický způsob vládnutí a postupem času už ani nezáleželo na tom, jaká strana je u moci, všichni prosazovali stranické zájmy. Spolupráce NNO na tvorbě politiky byla vytlačována a důsledkem toho došlo k prohloubení vlažnějšího vztahu mezi vládou a neziskovým sektorem.

- 4) Pokles důvěry obyvatelstva v demokratické instituce.** V návaznosti na uvedené problémy společnost nabyla podezření, že politika se koná bez jejich vědomí, což vyústilo v občanskou pasivitu a nedůvěru k demokratickým institucím jako celku. NNO dopadly v očích veřejnosti mnohem lépe, podle výsledků EUROBAMETRU z roku 2001 jim oproti politickým stranám (těm věří pouze kolem 10% lidí) vkládá svou důvěru 45% české populace.

Aktuální míra spolupráce ze strany vlády se nachází hlavně v oblasti poskytování služeb na regionální a místní úrovni. Výměna informací je realizována prostřednictvím osobních kontaktů, což inklinuje k podezření z klientelismu. Bez účinné kontroly neziskového sektoru se budou politické strany brzy potýkat s hrozbou stranické korupce. Bohužel v České republice jsme svědky mnoha úplatkářských afér, otázkou je, kdy si vláda uvědomí stále rostoucí význam NNO ve společnosti. Pokud se chce stát vymanit z nepříliš oblíbené pozice, je nezbytné obnovit komunikaci s neziskovým sektorem a zlepšit vzájemnou kooperaci.

4.3 Současné postavení NS

Neziskový sektor České republiky je v dnešní době stále poznamenán reliktem socialistické minulosti. Doposud přetrvávají problémy zapříčiněné neochotou vlády je řešit. Pramení z pomalého přizpůsobování legislativy v souladu s rychlým rozvojem neziskového sektoru. Např. se jedná o nevyhovující centrální systém financování NNO z veřejných zdrojů, jenž se řídí podle zastaralých pravidel. Jinými příklady jsou

nesouměrnost pravidel v jednotlivých oborech působnosti, poskytnutí dotací bez uspořádání řádného výběrového řízení či udělení dle počtu členů instituce (Angelovská, 2009, s. 63). Přetrvávající nesnáze NS jsou zapříčiněny nejen vnitřními chybami způsobenými samotnými NNO, ale také aktuálním trendem prováděným politiky v zemi. Nabízí se otázka, jakými prostředky lze zlepšit soudobou pozici neziskového sektoru jako celku? Odpověď je možné shrnout do několika bodů:

- V první řadě musí NS zdokonalit vnitřní systém vzájemné komunikace a začít pracovat na sobě samém, jinak nebude schopen vystupovat v roli společenského aktéra, tzn. hájit své zájmy pomocí společných aktivit obsáhlejšího počtu NNO. Je potřeba založit specializované organizace, centra či skupiny odborníků v oblastech práva, informací, profesionalizace (akreditační komise) a vzdělávání. Tyto orgány by byly zastoupeny např. v rámci kraje a jejich služby nabízeny všem NNO. Důkladnější propojenost institucí, v praxi odlišného zaměření, pomůže neziskovému sektoru najít společnou identitu, díky které upevní své postavení vůči veřejnosti, vládě i komerčnímu sektoru.
- Změnit obraz neziskového sektoru v očích veřejnosti, která jej považuje za poskytovatele doplňkových služeb nabízené státem, zasahující především v sociálních sférách. Překážku představuje vláda a její neochota vystavit své organizace konkurenčnímu prostředí NNO. Rovné podmínky by stanovily kvalitnějšího a efektivnějšího hráče, což by opět posílilo postavení NS jako partnera zastupujícího zájmy a vize společnosti.
- Na předchozí bod navazuje i zlepšení vztahu se současnou vládou na takovou úroveň, aby jí neziskový sektor mohl oponovat jako rovnocenný partner. Efektivní by byl vznik střešní organizace s cílem propagovat a hájit komplexní zájmy NS vůči správním orgánům. Jiná zastřešující instituce by mohla definovat a následně řešit objevené problémy NS jako celku.

Úroveň vývoje v posunu neziskového sektoru o krok dále je v každé neziskové organizaci na odlišné pozici. Celkové upevnění však není zdaleka u konce, jelikož postoj vlády se

zatím nijak významně nezměnil a přetrvávají některé prvky z komunistického režimu. Přesto, že stát každoročně poskytuje finanční obnos na rozvoj neziskového sektoru, jeho rozdělení není průhledné a NNO nemohou nijak zasáhnout. Míra občanské participace v České republice stále pokulhává za vyspělými zeměmi, kde občanská společnost (NS) představuje silnou opozici proti tamějším vládám. Ovšem v porovnání se zeměmi bývalého Sovětského svazu se ČR umísťuje na předních příčkách (Agelovská, 2009, s. 94).

5 Případová studie vybrané neziskové organizace z pohledu mikroekonomie

Pro případovou studii jsem zvolila jednu menší neziskovou organizaci s názvem **Obecně prospěšná společnost Máchovo jezero**, která působí v mém bydlišti. Po celou dobu psaní své diplomové práce jsem měla možnost spolupracovat s její ředitelkou Lenkou Trajerovou. Důvodem výběru je aktuálnost řešených problémů v regionu Máchova kraje a zaměření organizace. Pomocí případové studie bych chtěla poukázat nejen na některé problémy vyskytující se v neziskovém sektoru, ale také na skutečnosti již vyřešené. Nejprve zmíním základní informace o společnosti, dále se zaměřím na jednotlivé oblasti vyplývající z teoretické části práce s následným shrnutím. V poslední části případové studie uvedu zhodnocení organizace a možná řešení zjištěných záležitostí. Veškerá data jsou čerpána z internetových stránek www.opsmachovojezero.cz a z osobních konzultací.

5.1 Charakteristika společnosti

Obecně prospěšná společnost Máchovo jezero (dále jen OPS Máchovo jezero) byla založena v roce 2007. Jejími zakladateli jsou město Doksy, Občanské sdružení pro rozvoj Starých Splavů, REGIO Máchova kraje a.s., Petr Staněk, REGAT ČECHY a.s. Vznik společnosti byl motivován událostí z předcházejících let, která se dvakrát opakovala. Příčina se prvně objevila roku 2004, kdy byl přístup do vody Máchova jezera v hlavní sezóně uzavřen z důvodu špatné kvality vody, podruhé došlo k uzavření v roce 2005. Důsledkem opětovného zhoršení vody v jezeře klesly místním podnikatelům tržby a tím pádem i příjmy města, což se odrazilo v nemožnosti investic do cestovního ruchu pro následující rok. Objevily se tak dva problémy vedoucí k založení OPS Máchovo jezero, které se zároveň staly hlavními cíli organizace: zajištění činností vedoucích k lepší kvalitě vody a udržitelného rozvoje cestovního ruchu v oblasti.

5.1.1 Činnosti OPS Máchovo jezero

Činnosti kterými se OPS Máchovo jezero (dále jen OPS MJ) zabývá je možné shrnout do dvou hlavních oblastí:

- 1) První oblast se týká **péče o Máchovo jezero** a blízkých **vodních a mokřadních ekosystémů**. Cílem je zaměřit se na udržení kvality vody v jezeře, tzn. vyhledávat a následně zabránit výskytu nebezpečných látek a persistentních organických látek. Dále se jedná o ochranu a péči existujících vodních a mokřadních ekosystémů v okolí, zabezpečení činností vedoucích k jejich samovolné obnově (s tím souvisí např. zabránit rozšiřování invazivních druhů organismů, záchrana současných ohrožených druhů rostlin a živočichů).
- 2) Druhý okruh je zaměřen na zlepšení **ekologicky šetrných forem cestovního ruchu** a udržení kvality **životního prostředí** takovým způsobem, aby místní obyvatelé dosáhli co největšího užitku vyplývajícího z této formy udržitelnosti cestovního ruchu (jedná se např. o pracovní příležitosti, zlepšení příjmových příležitostí). Mezi další úmysly patří environmentální výchova a stimulace soukromého sektoru k ochraně životního prostředí a následná spolupráce (od roku 2009 provozuje organizace konzultační a poradenské středisko v oblasti udržitelného rozvoje Máchova jezera), podpora rozvoje ekoturismu a ekologicky šetrných produktů cestovního ruchu.

Organizace má za sebou již několik úspěšně zakončených projektů, které se týkají výše uvedených oblastí. Každoročně je prováděn monitoring Máchova jezera, jehož výsledkem jsou údaje o kvalitě vody a vyhodnocení vlivu na populace ohrožených druhů rostlin a živočichů. Mezi další dokončené projekty patří Máchova stezka, Naučná stezka SWAMP, S Máchou za Máchou po Máchově kraji a Spoluprací a partnerstvím k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu.

Nejdůležitější činností každé organizace je stanovení jejího **poslání** a definování hlavních **cílů**. Poslání definuje smysl existence neziskové organizace, v případě OPS MJ je úzce spojeno s odváděnou činností. Hlavním posláním je tedy zajištění čistoty vody v Máchově

jezeře a ekologicky šetrného rozvoje cestovního ruchu. Z poslání vycházejí i cíle společnosti, které byly mimo jiné v oblasti cestovního ruchu stanoveny v rámci projektu "Spoluprací a partnerstvím k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu". *Základní cíle* OPS MJ lze shrnout do několika klíčových bodů:

- každoroční udržení čistoty vody v Máchově jezeře,
- zajištění ekologicky šetrného rozvoje cestovního ruchu v celém regionu Máchova kraje,
- environmentální vzdělávání propagované pomocí Konzultačního a poradenského střediska,
- udržitelnost chodu neziskové organizace po dobu minimálně pěti let.

V roce 2010 byl sepsán plán rozvoje udržitelného cestovního ruchu Máchova jezera, jehož výstupem je zformulovaná **dlouhodobá strategie** a následně sestavený **návrh střednědobého plánu**. Dokument vychází ze souhrnné SWOT analýzy a zhodnocení současné situace na straně nabídky cestovního ruchu. Dlouhodobá strategie vytyčuje hlavní pole působnosti rozvoje pro období 10 – 15 let zároveň se stanovenými cíli, na kterých se velkou měrou podílí i OPS MJ, jejíž postavení spočívá v roli koordinátora cestovního ruchu. Mezi nejdůležitější *dlouhodobé cíle* patří:

- rozvoj vzájemné spolupráce subjektů pohybujících se ve sféře cestovního ruchu, efektivní řízení aktivit cestovního ruchu a obstarání prostředků na tuto činnost,
- propagace a prezentace kraje pomocí cílených marketingových aktivit s maximálně požadovaným efektem a s minimálními vynaloženými náklady,
- prodloužení turistické sezóny a rozvoj cestovního ruchu vázaného nejen na Máchovo jezero (pobyt u vody), ale také na širší okolí prostřednictvím rozmachu venkovské a aktivní turistiky,

- vytvoření širší a kvalitnější nabídky turistiky, zlepšení image regionu díky vyzdvižení rekreační oblasti se zaměřením na ozdravné pobyty či poznávací turistiku (v současnosti se lidem při vyřčení výrazu "Máchovo jezero" vybaví např. diskotéka Bílý kámen, převažuje zde skupina návštěvníků tvořena mladými lidmi, přijíždějícími za zábavou a pobytem u vody, čímž je zároveň omezená nabídka služeb),
- zkvalitnění a rozšíření nabízené doprovodné služby a infrastruktury cestovního ruchu,
- udržení přírodního bohatství oblasti a zajištění jeho rozvoje (což opět koresponduje se zabezpečením kvality vody v jezeře),
- posledním cílem je podpora hospodářského rozvoje v území, tzn. podpora místních podnikatelů či obnova řemeslných tradic.

Na tuto strategii navazuje střednědobý plán sestavený pro následujících 10 let, který již obsahuje faktické náměty projektů zaměřených na region Máchova kraje společně s časovým rámcem a garantem jejich realizace. V praxi jsou zatím uskutečňovány jen některé náměty, avšak do budoucna je pro splnění dlouhodobé strategie nezbytné vykonat veškeré plány.

5.1.2 Právní forma společnosti

Právní forma organizace, obecně prospěšná společnost, byla vybrána z důvodu možnosti založení společnosti soukromým i veřejným sektorem, jelikož bez podpory města Doksy by OPS Máchovo jezero nemohla dlouhodobě fungovat. Výhodou je také větší šance při získávání dotací. V souladu s legislativou se OPS Máchovo jezero skládá ze členů správní rady, dozorčí rady a ředitele společnosti. Funkcí správní rady je především schvalování činností organizace, má kompetenci i ke zrušení společnosti; dozorčí rada provádí kontrolu těchto činností (např. dohled nad správně vedeným účetnictvím). Pravidelně šestkrát do roka se koná zasedání správní rady, kde jsou diskutovány probíhající aktivity organizace či

její budoucí plány, poté jsou projekty buďto schváleny nebo rada navrhne optimální možnost v podobě uložení úkolů ředitelce. Celkové řízení společnosti závisí především na její ředitelce, jelikož členové orgánů mají svá hlavní zaměstnání v jiném oboru a na chodu organizace se podílejí pouze okrajově.

5.2 Financování organizace

Společnost OPS MJ využívá vícezdrojový charakter financování, pro svou činnost využívá dostupné dotace, dary a také možnost ostatních forem získávání peněžních prostředků. Shánění financí je prací ředitelky společnosti, což v praxi znamená neustálé vyhledávání eventuelních příležitostí buď na internetu nebo pomocí vyhlášených výzev. Další alternativou je obrácení se na partnerské organizace s žádostí o pomoc či oslovení potenciálních dárců. Veškeré dostupné peněžní prostředky jsou opětovně použity na celkový chod organizace, mzdové náklady a především na aktivity spojené s činností a posláním instituce.

5.2.1 Dotace

V počátcích své existence využila organizace pomocí Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod finanční podporu z fondů EU. Tyto prostředky byly použity pro vybudování kanceláře ředitelky společnosti a především pro aktivity spojené s projektem Spoluprací a partnerstvím k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu Máchova kraje (např. vytvoření Konzultačního a poradenského střediska). Dotace z fondů EU byly proplaceny ve výši 90% uznatelných nákladů projektu, jehož realizace byla uzavřena minulý rok. Projekt S Máchou za Máchou po Máchově kraji byl měrou 92,5% také financován z fondů EU. Peníze byly vypláceny po dobu 3 let a podmínkou přislíbení podpory byla udržitelnost OPS MJ po dobu 5 let, tzn. do roku 2013, což je stále aktuálním tématem a zároveň cílem společnosti.

Hlavním a největším zdrojem příjmů je každoročně poskytovaná dotace jedním ze zakladatelů instituce, městem Doksy. Jedná se o povinně odváděný poplatek 4 Kč/lůžko do

městského rozpočtu, který postihuje vlastníky ubytovacích kapacit spadající pod správu města. Každý ročník dostává OPS MJ fixní částku čítající 300 000 Kč (v roce 2010 dosáhl obnos 500 000 Kč), přesto tato suma na celoroční chod organizace nestačí. Zároveň je město Doksy důležitým poskytovatelem peněžních prostředků nutných k zajištění opětovného monitoringu kvality vody v Máchově jezeře, na který přispívá obnosem 150 000 Kč každý rok. V roce 2010 se mimo jiné na monitoringu podílely i společnosti REGATA ČECHY, a.s., společnost REGIO Máchova kraje, a.s. a Sdružení pro rozvoj Starých Splavů.

Další poskytovatelé dotací jsou vždy spojeni s konkrétním projektem. Již zmíněný projekt Naučná stezka SWAMP byl dotován z grantového fondu Libereckého kraje ve výši 90% výdajů; částkou 45 900 Kč bylo zaplacen pět informačních tabulí. Proplácení nákladů bylo prováděno vždy po čtvrtletním zúčtování. Máchova stezka stála přibližně 300 000 Kč, opět 90% nákladů bylo proplaceno dotací z Programu rozvoje venkova, Leader+, který administruje Místní akční skupina LAG Podralsko, zbylá část byla zaplacena pomocí státního rozpočtu, konkrétně Ministerstvem zemědělství.

5.2.2 Dary

Neveřejné zdroje financování zaujímají v OPS MJ jen velmi malou část celkových příjmů. Dary jsou organizací přijímány od právnických i fyzických osob, větší měrou se ovšem podílejí osoby právnické v podobě spolupracujících firem. Veškeré dary od partnerských společností bývají účelově použity na každoroční monitoring vody Máchova jezera, jelikož tito dárci jsou nejčastěji podnikatelé v oblasti cestovního ruchu mající zájem na udržení kvalitního prostředí. Příspěvky od fyzických osob představují jen zanedbatelný díl pro udržení chodu instituce (za rok 2010 obdržela OPS MJ pouze jediný dar od fyzické osoby ve výši 1200 Kč).

5.2.3 Ostatní příjmy

Příležitostí k získání financí pomocí ostatních příjmů je poměrně mnoho. OPS MJ však v současnosti nepodniká žádné významné kroky v tomto směru. Do budoucna ovšem ředitelka společnosti plánuje možnost prodeje navigačního systému vytvořeného organizací partnerům (především podnikatelským subjektům spojených s turismem Máchova kraje) za zvýhodněnou cenu, přibližně 1/3 z běžné obchodní ceny. V tabulce číslo osm jsou uvedeny ostatní příjmy s kladnou peněžní hodnotou, jedná se o převod rezervy vzniklé z předchozích let, díky větší sumě poskytnuté městem Doksy z povinných odvodů podnikatelů 4 Kč/lůžko.

Pro lepší orientaci ve finanční situaci společnosti je k dispozici tabulka poskytující základní údaje o peněžních příjmech a výdajích OPS MJ v roce 2010.

Tab. 8: Přehled o peněžních příjmech a výdajích OPS Máchovo jezero v roce 2010

PŘÍJMY	Kč
Dotace Regionální operační program	729 269
Dotace Město Doksy (monitoring vod)	150 000
Dotace Město Doksy (z ubytovací kapacity)	175 955
Dotace SWAMP	20 196
Dary právnických osob	66 370
Dary fyzických osob	1 200
Ostatní příjmy celkem	119 755
Celkem	1 262 745

VÝDAJE	Kč
Výdaje za spotřebovaný materiál	17 683
Opravy a udržování	2 200
Výdaje za služby	643 492
Výdaje ostatní (bank. poplatky, úroky...)	43 894
Osobní náklady (mzdové náklady a příslušné pojistné OSSZ, ZP)	555 476

Celkem	1 262 745
---------------	------------------

Zdroj: Výroční zpráva za rok 2010, s. 9.

Nejperspektivnější možnost financování, dotace v podobě fondů EU, není v současné době aktuální, jelikož jsou tyto fondy vyčerpány a nové období začíná až v roce 2014 a končí rokem 2020. Podpora ze strany státu je v případě této neziskové organizace nedostatečná, jelikož není ministerstvem vypisováno tolik výzev a pokud se objeví, šanci získat dotaci mají pouze silné a stabilní instituce s širším polem působnosti. Přesto, že shánění finančních prostředků je v současnosti pro OPS MJ největší každodenní starostí, organizace existuje a funguje již pátým rokem.

5.3 Řízení organizace

OPS Máchovo jezero se dohromady skládá z deseti členů – šest členů tvoří správní radu, tři lidé představující dozorčí radu a jedna osoba ve funkci ředitelky společnosti. V teoretické části je zmínka o problému obsazení vedoucích pozic laiky, kteří nedisponují potřebnými zkušenostmi. Dle mého názoru se s touto záležitostí vybraná instituce nepotýká, jelikož je tvořena jedinci, kteří se dlouhodobě pohybují v oblasti cestovního ruchu Máchova kraje. Předseda správní rady, Ing. Luděk Téra, je např. zároveň mnoholetým členem REGATA ČECHY, a.s. (jedná se o společnost fungující od roku 1993, jejíž hlavní činností je obhospodařování pláží, včetně lodní dopravy, půjčování lodiček a šlapadel, aj.) a tudíž disponuje zkušenostmi a znalostmi vyhovujícími poslání OPS MJ. Stejně je tomu i v případě ředitelky společnosti Lenky Trajerové, která vystudovala turistický ruch na Vysoké odborné škole cestovního ruchu v Praze a stále se tedy pohybuje ve známém prostředí. Personální schopnosti a role vůdčí osobnosti jsou v tomto případě nepodstatné, protože se jedná pouze o malou neziskovou organizaci a řízení společnosti tak zajišťuje ředitelka sama.

5.3.1 Marketing

Co se týče marketingu jako nástroje řízení, OPS MJ jej v dnešní době příliš nevyužívá. Hlavním důvodem je pracovní vytíženost ředitelky společnosti, jelikož celé řízení spadá pod její kompetenci. Bohužel potřebný čas pro realizaci efektivních marketingových aktivit chybí. Přesto existuje několik drobných distribučních kanálů, které propagují myšlenky a poslání instituce. Nejznámější je z pohledu veřejnosti pravidelný příspěvek do Dokskeho zpravodaje, vycházejícího každý měsíc, v podobě tiskových zpráv informujících občany o vykonané a plánované činnosti. Další významnou aktivitou jsou webové stránky, poskytující veškeré údaje od založení OPS MJ až po současnost. K dispozici jsou ke stažení i mnohé dokumenty, např. výroční a tiskové zprávy, strategické plány, dotazníky aj. Zmínka o organizaci je také uvedena na informačních tabulích, které vznikly v rámci již uskutečněných projektů, což napomáhá k širšímu povědomí veřejnosti. Do budoucna se plánuje realizovat více marketingových aktivit díky projektu "Spoluprací a partnerstvím k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu". Již popsaná dlouhodobá strategie z oblasti cestovního ruchu uvádí jako jeden z cílů rozvoj marketingových aktivit, na kterém by se velkou měrou měla podílet OPS MJ.

5.3.2 Spolupráce

Partnerství představuje pro malou neziskovou organizaci velmi lukrativní možnost řízení. OPS MJ spolupracuje s institucemi veřejné správy i soukromým sektorem - podnikateli z okolí Máchova jezera. Hlavními partnery, se kterými instituce kooperuje dlouhodobě, jsou město Doksy, městské kulturní středisko Doksy a Region Českolipsko. Ostatní spolupracující subjekty nabízejí své služby pouze v omezené míře, většinou v souvislosti s konkrétním projektem, např. Centrum pro cyanobakterie a jejich toxiny se každoročně podílí na monitoringu vody Máchova jezera, avšak pokaždé odlišným podílem.

Postavení OPS MJ v rámci spolupráce je v roli organizátora nebo informátora. Pořádá různé kulturní akce tematicky spojené s oblastí, či jen poskytuje potřebné údaje o těchto událostech prezentovaných pomocí informačních center v okolí. Prostřednictvím Konzultačního a poradenského střediska pravidelně umísťuje na své webové stránky

informace o dostupných dotacích spolu s nezbytnými přípravami ohledně žádosti. Dohromady s Marketingovou skupinou Máchův kraj (zastupující Region Českolipsko) a dalšími subjekty (podnikatelé, vodní doprava, ubytovací zařízení) realizuje v oblasti cestovního ruchu pravidelné workshopy a schůzky, kde se diskutuje o současné situaci. V praxi se jedná o analýzu aktuální turistické nabídky, produktů na trhu a úrovně dosavadní prezentace Máchova kraje. Odlišným tématem může být např. rozbor nově objevených novinek v oboru či navržení možností pro zlepšení situace.

Organizace preferuje spolupráci jako způsob řízení, jelikož pro ni představuje nesporné **výhody**:

- přináší s sebou eventuality v podobě rozdělení nákladů projektů,
- lepší příležitosti při hledání financí a jednodušší shánění peněžní podpory (ředitelka OPS MJ uvedla tento přínos jako stěžejní důvod pro spolupráci),
- šance získat inspiraci od společníků pro nové nápady a myšlenky,
- možnost naučit se dalším schopnostem a dovednostem díky vzájemné výpomoci,
- upevnění silnější pozice na trhu a s tím související zlepšení konkurenceschopnosti,
- efektivnější naplňování poslání a cílů společnosti.

Ohledně **dobrovolnictví** je OPS MJ reprezentantem takové neziskové organizace, která jejich služby nevyužívá. Díky partnerství s městem Doksy jsou ojediněle využity pomocné síly z obecně prospěšných prací, jinak instituce nekooperuje s žádnými dobrovolníky. Příčinou může být očividný nezájem veřejnosti, což souvisí s již zmíněným obecně negativním postojem české společnosti, plynoucím z komunistické minulosti. Ze strany organizace se jedná o nedostatečnou propagaci poptávky po dobrovolnických službách či pouhou lhostejnost kvůli zbytečné práci a odpovědnosti navíc, nadbytečnému papírování, komplikování současné situace nutným zaškolením nových pracovníků. Ze zkušeností

s místními obyvateli na účasti v tamějších veřejných záležitostech, převládá spíše první uvedený problém - nedostatečný zájem o dobrovolnictví jako celek.

5.4 Zhodnocení a doporučení

Přestože doba existence OPS Máchovo jezero není příliš dlouhá, výsledky její práce a přínos pro společnost jsou v regionu hmatatelné. Nejvíce viditelná je snaha o každoroční zajištění kvality vody, jelikož se před třemi lety začaly v jezeře vyskytovat řasy, které jsou známkou čistoty a dodnes v Máchově jezeře rostou. Téměř polovina lidí je existenčně závislá na příjmech z cestovního ruchu spojeného s letní turistickou sezónou, vázané hlavně na pobyt u vody. V očích místních obyvatel je pravidelné udržení čistoty vody nezbytnou podmínkou pro jisté postavení v budoucnosti. Neopomenutelnou zásluhu organizace je také vybudování Naučné stezky SWAMP, vyzdvihující Národní přírodní památku v oblasti. Informační tabule jsou dostupné všem návštěvníkům kraje, kteří nabízenou možnost využívají; z velké části se jedná o školní výlety a dětské tábory. Projekt nemá dlouhého trvání, je tedy otázkou času zda se ujme i u jiných potenciálních skupin.

Na základě všech zjištěných informací o OPS MJ lze uvést několik oblastí, ve kterých se potýká s jistými **problémy**:

1. **Oblast financování** přináší v dnešní době patrně nejvíce starostí všem menším neziskovým organizacím. V případě vybrané společnosti je problém viděn v závislosti na městě Doksy, bez jeho pravidelné peněžní podpory by existence OPS MJ nebyla možná. Hrozba je spatřena v případném zasahování města do činností instituce, které mohou více vyhovovat zájmům veřejně správy než organizaci samotné. Záleží tedy na vzájemném vztahu mezi partnery, který je v současnosti na dobré úrovni. OPS MJ je úřadem přijímána jako respektovaný partner při aktivitách týkajících se cestovního ruchu a monitoringu vod v oblasti. Díky lokalitě obou společníků je do budoucna předpokládán příznivý vývoj vzájemného vztahu, ale tento handicap by neměl být přehlížen.

Možným **řešením** problému je hledání soukromých potenciálních dárců, ochotných pravidelně přispívat, což v praxi není jednoduchá záležitost. Postoje komerčního sektoru k dobročinnosti obecně jsou v České republice spíše negativního rázu. Souvislost tohoto jevu koresponduje s vývojem politického spektra po roce 1989, který se ustálil na technokratickém stylu vládnutí (preferují se stranické zájmy místo prospěchu občanské společnosti). Jinou eventualitou je zavedení členských příspěvků či zpoplatnění nabízených služeb v takové míře, kterou by uživatelé byli ochotni zaplatit.

2. **Oblast propagace** je ze strany OPS MJ nedostatečná, což souvisí i s nízkým zájmem jednotlivců. Potíž je v postoji organizace k poskytovaným službám, jelikož nejsou podnikány žádné kroky k většímu zviditelnění nabídky činnosti. Veřejnost je zvyklá na masivní reklamy prostřednictvím televize, tisku, rozhlasu, billboardu, letáků ve schránce, atd., které jsou cíleně mířené na jejich potřeby a nejsou zvyklí, ani ochotní, porozhlédnout se po alternativách. Konkurence je ve sféře cestovního ruchu poměrně silná, je tedy nezbytné zapojit více marketingových aktivit.

Řešení této situace je již zahrnuto v budoucích plánech společnosti, díky stanovení dlouhodobé strategie v rámci projektu "Spoluprací a partnerstvím k udržitelnému rozvoji cestovního ruchu". Ovšem ta se týká cestovního ruchu jako celku, nikoliv samotné organizace. Přesto si myslím, že se jedná o jedinečnou možnost, jak OPS MJ zviditelnit a přilákat více potenciálních zájemců.

Naopak oblast, ve které může jít OPS MJ příkladem, je využívání spolupráce jako nástroje řízení neziskové organizace, jelikož s sebou přináší mnohé výhody (viz kapitola 5.3.3 Spolupráce). Přestože se jedná o malou NNO s určitými slabinami, její současné aktivity a pozice je dostatečně silná, aby svou činností nadále přispívala.

Závěr

Vývoj neziskového sektoru odstartovaný rokem 1989 byl po celou dobu rozvoje bezpochyby ovlivňován měnící se politickou situací. Polistopadové události měly za následek zrod mladé demokracie, kterou tehdejší elity vybudovaly podle zahraničních vzorů. Elán a nadšení politiků z nově vzniklé situace pronikl i do řad občanů, a tím pádem i do neziskového sektoru, který zažil nebývalý rozmach. Situace se změnila postupem času, kdy prioritou vládnoucí strany, ať už u moci byla jakákoli, bylo prosazení stranických zájmů a nikoliv uspokojení požadavků společnosti. Občané se proto distancovali od možnosti zasahování do veřejného života, jelikož velká politika byla utvářena bez jejich vědomí. Tyto neblahé důsledky se později odrazily i v pohledu veřejnosti na účasti a pomoci v neziskovém sektoru.

Pro splnění stanovených cílů diplomové práce, jsem jako první krok uvedla obecné definice neziskového sektoru a neziskových organizací, platné v dnešním znění legislativy. Dále se zabývám financováním neziskového sektoru, uvádím dostupné způsoby získávání peněžních prostředků a jejich zdroje. V případě neziskových organizací je nutné uvést důležitost vícezdrojového charakteru financování, který představuje efektivnější a spolehlivější alternativu pro její budoucí rozvoj. Opomíjeným, ale neméně významným prvkem pro zajištění chodu organizace, je kvalitní management; tématu je věnována celá třetí kapitola. Následuje shrnutí vývoje neziskového sektoru na území České republiky a jeho současné postavení ve společnosti, spolu s problémy odrážejícími rozvoj politického spektra. Poslední úsek blíže přibližuje vybranou neziskovou organizaci, je provedena její analýza s vyhodnocením a následným doporučením.

Na základě zjištěných informací a získaných dat jsem našla některá úskalí, která se objevují v neziskovém sektoru a navrhla možná řešení. Jedním z nich je nevyhovující vztah neziskových organizací a státu, který je nerespektuje jako rovnocenné partnery a vyhýbá se jejich konkurenčnímu prostředí. Zlepšení může nastat jedině v případě, kdy si vláda uvědomí důležitost třetího sektoru a začne pracovat na lepší formě komunikace vedoucí ke konsolidaci NS. Další překážkou je nedostatečná kooperace uvnitř sektoru, tzn. mezi jednotlivými organizacemi, což má za následek oslabení jejich pozice vůči veřejnosti,

komerčnímu sektoru, ale i státu. Nutným krokem je uskutečnění užší spolupráce např. založením zastřešující instituce hájící zájmy sektoru navenek. Problém se objevil také v postoji veřejnosti k dobročinnosti obecně, v porovnání s vyspělými zeměmi nabízejí lidé svou pomoc ve velmi malé míře. Tento fakt je poměrně silně zakořeněn a je nepochybně spjat s politickým vývojem v České republice. Osobně si myslím, že nejlepší způsob přeorientování lidí k odlišnému názoru je otázkou delšího časového období a samovolného vývoje, ale to se bohužel nedá ovládat. Jedna z možností je v moci politiků, vpustit neziskový sektor do svého konkurenčního prostředí, čímž se vymezí silní jedinci a dojde ke zlepšení pozice jednotlivých institucí a stanou se tak uznávanými partnery. Díky případové studii jsem našla i jiné problémy, se kterými se jistě musejí potýkat mnohé neziskové organizace. Jedná se o oblast získávání peněžních prostředků, nízký stupeň propagace a nezájem veřejnosti z řad fyzických i právnických osob. Východiskem je profesionalizace vedení společnosti spolu se stanovením poslání, cílů a strategie, využívání vícezdrojového charakteru financování či navázání spolupráce se členy obdobně zaměřených organizací.

Vyspělost jednotlivých společností se velmi liší, ať už z hlediska délky existence, její velikosti, oboru zaměření či schopnostech vedení. Přesto, že po sametové revoluci došlo k nebývalému rozvoji neziskového sektoru, jeho postavení jako celku není doposud ustáleno. Směr budoucího rozvoje NS záleží na míře účasti a ochoty vzájemné spolupráce mezi všemi zainteresovanými - veřejností, státem a neziskovými organizacemi.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- ANGELOVSKÁ, O., P. FRIČ a R. GOULLI, 2009. *Revitalizace a konsolidace neziskového sektoru v ČR po roce 1989*. 1. vyd. Praha: AGNES, 2009. ISBN 978-80-903696-7-2.
- BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
- BOUKAL, P., 2009a. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- BOUKAL, P., H. VÁVROVÁ, aj., 2009b. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1293-8.
- DRUCKER, P., 1994. *Řízení neziskových organizací - Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- FRIČ, P., R. GOULLI, aj., 2001. *Neziskový sektor v ČR*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- LABOUTKOVÁ, Š., 2009. The Establishment of NGOs as One Growing Part of Developing Interest Groups in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*. 2009. roč. 12, č. 1, s. 14-29. ISSN 1212-3609.
- NOVOTNÝ, J., M. LUKEŠ, aj., 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- PLAMÍNEK, J. aj., 1996. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.
- REKTOŘÍK J., 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1810-0.
- REKTOŘÍK J. aj., 2010. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualizované vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

SALOMON, Lester M. aj., 2003. *Global Civil Society. An Overview*. 1th ed., Baltimore: The John Hopkins University, 2003. ISBN 1-886333-50-5.

TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ, 2002. *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.

Internetové zdroje

DEVEROVÁ, L., aj., 2008. *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*. [online]. 1. vyd. Praha: Agnes, 2008. [vid. 2012-01-18]. ISBN 978-80-903696-2-7. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/4/4-text.pdf>.

FRÍČ, P., 2004. *Politický vývoj ve střední Evropě po r. 1989 a jeho dopad na neziskový sektor*. [online]. 1. vyd. Praha: UK FSV CESES, 2004. [vid. 2012-03-24]. Dostupné z: http://www.ceses.cuni.cz/CESES-20-version1-sesit04_03_fric.pdf.

GRANJA, M., 2005. Co čeká nadace a nadační fondy v připravovaném občanském zákoníku? *Časopis GRANTIS* [online]. Praha: ICN, o.p.s., 2005, roč. 5. [vid. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/886/0/hledej/052005-co-ceka-nadace-a-nadacni-fondy-v-pripravovanem-obcanskem-zakoniku/>.

HYÁNEK, V., S. ŠKARABELOVÁ a M. ŘEŽUCHOVÁ, 2005. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů (metody, problémy, řešení)*. [online]. 1. vyd. Brno: CVNS, 2005. [vid. 2012-01-18]. ISBN 80-239-5262-5. Dostupné z: http://www.e-cvns.cz/soubory/Rozbor_metody_problemy_reseni.pdf.

Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2009 [online]. Praha: Vláda České republiky, 2009. [vid. 2012-01-19]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2009.pdf.

RVNNO, 2008. *Zhodnocení koncepce podpory rozvoje neziskového sektoru*. [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2008. [vid. 2012-02-25]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zhodnoceni_koncepce_pro_web.pdf.

RVNNO, 2009. *Hodnotící informace o činnosti nadací - příjemců příspěvku z Nadačního investičního fondu v roce 2009*. [online]. Praha: Rady vlády pro nestátní neziskové

organizace, 2009. [vid. 2012-01-18]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/HI_2009.pdf.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 - 2011. [online]. Praha: Neziskovky.cz, o.p.s., 2011. [vid. 2011-12-10]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011txt11819.pdf.

TRNKOVÁ J., 2004. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR* [online]. 1. vyd. Praha: Business Leaders Forum v rámci European Business Campaign for CSR, 2004. [vid. 2012-01-14]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>.

Usnesení vlády České republiky ze dne 7. června 2006 č. 690 o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2007 [online]. Praha: Vláda České republiky, 2006. [vid. 2012-04-30]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/usneseni_690_2006.pdf.

VAJDOVÁ, T., Mrg. PhD., 2005. *Zpráva o neziskovém sektoru v České republice* [online]. Praha: Úřad Vlády ČR, 2005. [vid. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.culturenet.cz/res/data/002/000331.pdf>.

Veřejná databáze ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012-01-24. [vid. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=ORG902UC&vo=null#pozn1>.

Vláda ČR, 2010. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2010* [online]. Praha: Vláda České republiky, 2010. [vid. 2012-01-20]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2010.pdf.

VOSTROVSKÝ, V. a J. ŠTŮSEK, 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* [online]. 1. vyd. Praha: Agnes, 2008. [vid. 2012-02-25]. ISBN 978-80-903696-5-8. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/3/3-text.pdf>.

Výroční zpráva za rok 2010. [online]. Doksy: Obecně prospěšná společnost Máchovo jezero, 2010. [vid. 2012-03-16]. Dostupné z: http://www.opsmachovojezero.cz/wp-content/uploads/2011/08/vyrocní_zpráva_2010_s_podpisy.pdf.

Citace

TOŠNER, J. a O. SOZANSKÁ, 2002. *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-514-8.

Seznam příloh

Příloha A – Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2007	88
--	----

Příloha A – Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2007

2

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha

k usnesení vlády
ze dne 7. června 2006 č. 690

Hlavní oblasti

státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2007

Hlavní oblasti	Činnosti NNO, jejichž rozvoj budou ústřední orgány státní správy podporovat	Ministerstva a poradní orgány vlády
poskytování sociálních služeb	podpora poskytování sociálních služeb osobám v nepříznivé sociální situaci ¹ ; podpora rozvoje poskytování zvláštních sociálních služeb v sociálně vyloučených komunitách; poskytování služeb sociální péče účastníkům národního boje za osvobození a válečným veteránům, včetně podpory zavádění standardů jejich kvality	MPSV, MO v součinnosti s KRP
ochrana a podpora zdraví, včetně péče o zdravotně postižené, chronicky nemocné a seniory	podpora programů zvyšujících účast občanů na vlastním zdravotním stavu, včetně prevence nákazy HIV/AIDS; pomoc při ohrožení zdraví; poskytování první pomoci; podpora programů zvyšujících účast zdravotně postižených a chronicky nemocných občanů na vlastním zdravotním stavu; podpora programů pro vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením; podpora programu veřejně účelných aktivit občanských sdružení; podpora programů zdravého stárnutí; podpora zdravotnických preventivních programů, včetně prevence úrazů a prevence obezity	MZ, MK, MZe, MMR, MŠMT, MŽP, MPSV
ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj	ochrana přírody a krajiny; zapojování veřejnosti do rozhodování v oblasti životního prostředí; udržitelný rozvoj na regionální úrovni; podpora činnosti Horské služby ČR	MŽP, MŠMT, MMR, MZe, MK
vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	podpora vzdělávacích aktivit v oblasti regionálního školství; další vzdělávání pedagogických pracovníků; vzdělávání dobrovolných pracovníků s dětmi a mládeží; vzdělávání trenérů v oblasti sportu; vzdělávání dobrovolných pracovníků v oblasti sportu pro všechny; propagace zdravého životního stylu; podpora programů přípravy na stárnutí; environmentální vzdělávání, výchova a osvěta; využívání kulturního dědictví pro vzdělávání a výchovu; profesní vzdělávání a zvyšování kvality poskytování služeb v oblasti drogové problematiky; podpora zvyšování informační gramotnosti obyvatel; podpora vzdělávání pracovníků v sociálních a v zdravotnických službách; podpora vzdělávání a školení pro české studenty v zahraničí a pro zahraniční příjemce v rámci transformační pomoci zahraničním partnerům; podpora interkulturního vzdělávání, výchovy a osvěty; podpora vzdělávacích aktivit v rámci integrace cizinců; podpora aktivní účasti NNO při řešení programů výzkumu a vývoje a využití jejich vědeckého potenciálu; podpora rozvoje terciárního sektoru vzdělávání, zejména kvality vzdělávání a její hodnocení; vícezdrojové financování; profesní vzdělávání managementu vysokých škol	MŠMT, MZ, MZe, MŽP, MK, RVKPP, MI, MPSV, MZV

¹ V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

rozvoj, podpora a prezentace kultury, ochrana kulturního dědictví	podpora umělecké tvorby a její prezentace doma i v zahraničí; rozvíjení progresivních forem kultury; podpora neprofesionálních kulturních aktivit; památková péče, muzejnictví, knihovnictví; ochrana tradiční lidové kultury; podpora a ochrana kulturních tradic; podpora projektů tuzemských NNO zaměřených na spolupráci se zahraničím; asistenční pomoc českým krajanským komunitám v zahraničí; podpora uchování české jazykové svébytnosti krajanských komunit v zahraničí; podpora audiovizuální a mediální; podpora prezentace vojenských tradic a neprofesionálních kulturních aktivit	MK, MŠMT, MMR, MŽP, MZV, MO, MZe
zapojení do zahraničních programů²	finanční spoluúčast státu na programech financovaných z fondů EU a ostatních zahraničních programů; komunitní rozvoj včetně naplňování principu partnerství; reprezentace ČR v zahraničí.	MZV, MŠMT, MK, MV, MŽP, MPO, MZe, MZ, MMR, MPSV
rozvoj sportu a tělovýchovy	péče o zlepšení zdraví a zvýšení fyzické zdatnosti populace; podpora obnovy a údržby sportovních zařízení; podpora zdravotně postiženým sportovcům; podpora antidopingového programu; podpora sportovních aktivit dětí a mládeže; zvýšení fyzické zdatnosti, speciálních dovedností a návyků určitých profesních skupin (Armáda ČR, Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR); podpora výchovy ke zdravému životnímu stylu a sportu pro všechny; podpora státní sportovní reprezentace včetně přípravy sportovních talentů; podpora pohybových aktivit pro stárnoucí populaci; podpora branné přípravy mládeže a obyvatelstva, sportovní soutěže, branné hry; činnosti zajišťující provozování sportovního a rekreačního létání	MŠMT, MV, MO, MD
podpora rovných příležitostí žen a mužů	prosazování rovnosti žen a mužů; zvýšení obecného povědomí o problematice rovnosti žen a mužů; odstraňování genderových stereotypů; zvyšování podílu žen v pracovním a politickém životě; prosazování rovnosti žen a mužů v zaměstnání a podnikání; prosazování rovného odměňování; prosazování žen do vedoucích funkcí; prevence domácího násilí páchaného na ženách; prosazování rovnosti žen a mužů v romské komunitě.	MPSV, MŠMT, MZV, MPO, MK, MMR, MZ, MZe, MV, RVKPP
podpora fungující rodiny	podpora a rozvoj aktivit rodičů na rodičovské dovolené s jejich dětmi; výchova k odpovědnému partnerství, manželství a rodičovství; poradenství pro ženy a dívky v situaci nechtěného těhotenství; podpora rodinných forem náhradní péče; podpora a pomoc dětem opouštějícím ústavní nebo pěstounskou péči	MPSV
rozvoj dobrovolnické služby	podpora vysílajících organizací akreditovaných podle zákona o dobrovolnické službě	MV
podpora programů příslušníků národnostních menšin a etnických skupin včetně integrace příslušníků romských komunit a integrace cizinců	zajištění podmínek pro naplňování práv příslušníků národnostních menšin a podpora jejich programů a aktivit, včetně programů integrace příslušníků romských komunit; integrace cizinců; boj proti rasismu a diskriminaci	MK, MŠMT, MV, MPSV v součinnosti s KRP, RNR

² NNO mají možnost žádat o grant v rámci finančních mechanismů EHP / Norsko v souladu s platnou Výzvou a stanovenými pravidly v následujících oblastech:

- 1) Uchovávání evropského kulturního dědictví
- 2) Ochrana životního prostředí
- 3) Rozvoj lidských zdrojů
- 4) Zdravotnictví a péče o dítě
- 5) Podpora udržitelného rozvoje

Kontaktními místy pro žádosti o grant jsou příslušné resorty (např. MPSV, MŽP, MZ atd.).

podpora venkova	podpora zpracování a realizace strategií rozvoje venkova, rozvoje partnerství	MZe
péče o ohrožené a problémové skupiny obyvatel	resocializační a integrační aktivity skupin ohrožených sociálně patologickými jevy; prevence kriminality; pomoc obětem obchodování s lidmi; ochrana dětí a mládeže před nepříznivým vlivem médií (oblast nereflektovaného násilí a pornografie); podpora prevence sociálně nežádoucích jevů a prevence kriminality	MV, MPSV, MZ, MZe, MMR, MK, MŠMT v součinnosti s KRP
ochrana spotřebitele a ochrana nájemních vztahů	rozvoj činností zaměřených na rozšiřování právního vědomí spotřebitelské veřejnosti; uplatňování ochrany spotřebitelů v praxi; podpora rozvoje spotřebitelského hnutí v těchto činnostech; právně osvětová činnost v oblasti bydlení	MPO, MMR, MZe
příprava a pomoc řešení mimořádných událostí a krizových situací včetně humanitárních	humanitární pomoc poskytovaná v ČR i v zahraničí; požární ochrana; Integrovaný záchranný systém; ochrana obyvatelstva při ohrožení životů, zdraví, životního prostředí a kulturních památek v důsledku vzniku mimořádných událostí a krizových situací – včetně příprav na tyto činnosti; prohlubování součinnosti NNO s partnery Integrovaného záchranného systému a navazování přeshraniční a příhraniční spolupráce; podpora ochrany občanů v nouzových situacích;	MZV, MŠMT, MK, MV, MŽP, MPO, MPSV, MO, MZ, MZe
bezpečnost provozu na pozemních komunikacích	podpora organizací zajišťujících činnost ke zvýšení bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích	MD
zájmová a další volnočasová činnost pro děti a mládež	zabezpečování široké nabídky volnočasových aktivit mimo školních zájmových a dalších aktivit pro organizované i neorganizované děti a mládež; rozvoj dobrovolnictví a dobrovolné práce s dětmi a mládeží; rozvoj mobility a mezinárodní spolupráce dětí a mládeže; práce s informacemi pro děti a mládež; participace dětí a mládeže; rozvoj materiálně technické základny pro mimoškolní zájmové aktivity dětí a mládeže	MŠMT, MZe, MK
podpora financování probačních programů a rozvoje mediace v justici	podpora poskytovatelů sociálních služeb pro oblasti probačních programů a programů resocializačních programů, podpora programů v oblasti řešení konfliktů – mediace	MS
protidrogová politika	podpora programů specifické primární prevence, podpora programů vedoucích ke snižování rizik; léčba uživatelů drog a následná péče o tyto osoby; podpora rozvojových programů služeb; podpora programů mezinárodní spolupráce; podpora programů zaměřených na informace – výzkum – hodnocení	MPSV, MZ, MŠMT, MS, RVKPP
boj proti korupci	omezování prostoru pro korupční příležitosti; podpora zapojování veřejnosti a NNO do boje s korupcí; podpora protikorupčních aktivit v oblasti metodiky, vzdělávání, informačních a osvětových kampaní a materiálů, tvorby analytických studií; rozvoj spolupráce s dalšími institucemi.	MV
informační společnost	umožnění přístupu na Internet, podpora využívání informačních technologií; rozvoj informační společnosti	MI, MK
podpora a rozvoj mezinárodních vztahů a spolupráce	podpora prezentace událostí a trendů v oblasti zahraniční politiky a historie; dokumentace, archivace a publikování informačních materiálů; organizování konferencí a seminářů	MZV
rozvojová a transformační spolupráce, oblast veřejné diplomacie	podpora a posilování kapacit NNO podílejících se na zahraniční rozvojové pomoci a transformační spolupráci ČR; zvyšování povědomí veřejnosti o mezinárodních organizacích, jichž je ČR členem; podpora zahraniční rozvojové pomoci ČR; posilování povědomí české veřejnosti o rozvojové pomoci; zdůraznění podpory demokracie, lidských práv, zásad dobrého vládnutí a občanské společnosti jako klíčových a základních priorit při uplatňování rozvojové spolupráce.	MZV

Zdroj: Usnesení vlády České republiky ze dne 7. června 2006 č. 690 o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2007, s. 2-4.